

Kandidatuppsats i offentlig förvaltning VT 14

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Ann-Sofie Aspling

Handledare: Iwona Sobis

Examinator: Östen Ohlsson

Har Du vad som krävs för att bli rektor?

-en fallstudie om rektorsrekrytering i Göteborgs stad

Förord

Denna studie har varit fantastiskt rolig att genomföra och har inneburit flertalet möten med spännande människor. Jag är tacksam för all respons jag fått samt allt engagemang som visats under studiens gång.

Jag vill börja med att tacka de områdeschefer jag träffat på, ni har varit otroligt tillmötesgående och gjort denna studie möjlig genom att dela med er av era tankar.

Tack Malin Andersson och Kerstin Ohlsson från specialiststaben för HR-utveckling i Göteborgs stad för alla idéer ni bidragit med.

Stort tack till Iwona Sobis för all uppmuntran, inspiration och vägledning under studien.

Slutligen vill jag tacka min familj och mina vänner för att ni alltid stöttar och tror på mig. Speciellt tack till min sambo Peter, för att du finns vid min sida och dessutom har ett tålamod av guld!

Ann-Sofie Aspling

Göteborg 28/5-2014

Sammanfattning

Det generationsskifte den svenska arbetsmarknaden står inför påverkar i allra högsta grad den offentliga sektorn, där bland annat skolområdet drabbas hårt. Med avseende på skolverksamhetens betydelse för samhället, är det essentiellt att ersätta den arbetskraft som avgår i pension. En yrkeskategori inom skolan där pensionsavgångarna är väldigt stora är den för rektor, vars ansvar är att leda skolverksamheten utifrån vad som anges i de kommunala och statliga styrdokumenterna.

Till följd av den omfattande generationsväxling som pågår kommer varannan av Göteborgs stads rektorer att gå i pension inom sju år, vilket medför utmaningar med att finna efterträdare för att säkra en god rektorsförsörjning. Syftet med denna studie är därför att undersöka hur rektorsrekrytering i Göteborgs stad går till i praktiken och i och med det även kartlägga vilka krav som ställs, av områdeschefer inom skolförvaltningen, för att en person ska bli aktuell till en rektorstjänst. Ytterligare syfte är att nyansera och klargöra hur begreppet ”erfarenhet” definieras av områdescheferna.

Studien baseras på en kvalitativ metod där semistrukturerade intervjuer med områdeschefer utgör grunden för de resultat som presenteras. I övrigt har en semistrukturerad intervju med HR-specialist utförts, som i kombination med interna dokument utgör förförståelsen i studien.

Av studien framgår att kraven som ställs bland annat innefattar pedagogisk högskoleutbildning, utpräglad social förmåga samt förmåga att organisera och skapa struktur. Vad gäller ”erfarenhet” så visar studien att begreppet definieras ungefär lika av alla tillfrågade samt betraktas vara kopplat till ålder, däremot råder det delade meningar kring erfarenheten som krävs för att bli rektor. Vidare framgår att det råder stora skillnader vad gäller användande av de stöd som finns att tillgå i rekryteringsprocessen samt att olika förfarande vid urval tillämpas. Studien visar även att skolans platta organisation bidrar till komplexiteten i rektorsuppdraget, vilket gör att kraven som ställs för att bli aktuell som rektor blir omfattande.

Nyckelord: rektor, rekrytering, kompetens, erfarenhet, generationsskifte, rekryterare

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION.....	6
1.1 INLEDNING	6
1.2 REKRYTERINGSPROCESSEN I GÖTEBORGS STAD	8
1.3 STÖD I REKRYTERINGSPROCESSEN	9
1.4 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	9
1.5 AVGRÄNSNINGAR	10
2. TEORETISK REFERENSRAM	11
2.1 REKTORS ROLL	11
2.1.1 Rollbegreppet.....	11
2.2 ERVING GOFFMAN OM ROLLER.....	12
2.3 REKRYTERINGSTEORIER	13
2.3.1 Rekrytering som begrepp	13
2.3.2 Rekrytering som process.....	15
2.3.3 Urvalsprocessen.....	17
2.3.4 Anställningsintervju och referenstagning	17
2.3.5 Assessment Center.....	18
2.4 BEGREPPEN ERFARENHET OCH KOMPETENS	19
2.4.1 Erfarenhet	19
2.4.2 Kompetens.....	19
3. METOD.....	21
3.1 VAL AV METOD.....	21
3.1.1 Urval och genomförande	21
3.2 INTERVJUGUIDER	22
3.3 ETISKA ÖVERVÄGANDEN.....	22
4. RESULTATREDOVISNING.....	24
4.1 VAD KRÄVS FÖR ATT BLI REKTOR?.....	24
4.1.1 Kompetens	24

4.1.2 Erfarenhet	27
4.2 URVALSPROCESSEN	28
4.2.1 Magkänsla	28
4.2.2 Assessment center.....	30
4.2.3 Mercuri Urval.....	31
4.3 FÖRÄNDRINGAR FÖR FRAMTIDEN	31
5. DISKUSSION	34
5.1 VEM KAN BLI REKTOR?	34
5.2 URVALET I PRAKTIKEN	35
5.3 FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR REKTORSFÖRSÖRJNING	36
6. SLUTSATS.....	38
7. KÄLLFÖRTECKNING	40
8. BILAGOR	43
1: INTERVJUGUIDE 1	43
2: INTERVJUGUIDE 2	43
3: REKRYTERINGSORDNING	43
4: KOMPETENSKRITERIER CHEFER I GÖTEBORGS STAD.....	43
5: FÖRFRÅGAN INTERVJU	43
BILAGA 1 - INTERVJUGUIDE 1	44
INTERVJUGUIDE FÖR SEMISTRUKTURERAD INTERVJU – OMRÅDESCHEFER	44
BILAGA 2 - INTERVJUGUIDE 2.....	46
INTERVJUGUIDE FÖR SEMISTRUKTURERAD INTERVJU – UTVECKLINGSLEDARE HR.....	46
BILAGA 3 - REKRYTERINGSORDNING.....	48
BILAGA 4 – KOMPETENSKRITERIER CHEFER I GÖTEBORGS STAD.....	49
BILAGA 5 – FÖRFRÅGAN INTERVJU	50

1. Introduktion

Detta kapitel ämnar inledningsvis introducera studiens ämnesområde samt bidra med nödvändig förståelse inför kommande kapitel. Syftet samt de frågeställningar som formulerats för studien presenteras och avgränsningar redogörs för.

1.1 Inledning

Pensionsavgångar har i decennier vägt upp av ett överstigande antal ny tillträden på arbetsmarknaden. Trenden kommer dock att brytas i och med den omfattande generationsväxling som den svenska arbetsmarknaden står inför, där det talar för en kommande brist på arbetskraft. Inom offentlig sektor kommer generationsväxlingen vara ytterst påtaglig och medföra stora personalpolitiska utmaningar eftersom 44 procent av medarbetarna går i pension mellan åren 2010 till 2025 (Gustavsson 2010). Trots att generationsskiftet bara är i startgroparna så har arbetsmarknaden för chefer redan börjat känna av effekterna. Generationsväxlingen som fenomen är dock inte vad som är av intresse för studien, det intressanta är snarare hur effekterna som de många pensionsavgångarna ger upphov till hanteras.

På arbetsmarknaden för chefer finner vi en kategori där pensionsavgångarna kommer att vara märkbara det närmsta årtiondet, nämligen rektor. För en fördjupning i ämnet har Göteborgs stad valts som studieobjekt med avseende på att det är en stor kommun i Sverige som även utgör en storstad, samt att rekryteringsunderlaget till rektorstjänster får antas vara tillräckligt. Göteborgs stad är därtill ett lämpligt studieobjekt eftersom omkring hälften av de idag yrkesverksamma rektorerna i kommunen kommer att gå i pension inom en snar framtid. Det är av relevans att studera hur rekrytering av rektor går till i praktiken, för att kunna avgöra huruvida det skapas förutsättningar för att tillgodose behovet av rektorer.

Gustavsson (2010) menar att för att lyckas hantera och potentiellt mildra liksom förebygga effekterna av stora pensionsavgångar, både nu och i framtiden, är det viktigt att se till faktorer som åldersfördelning (Gustavsson, 2010). År 2013 fanns det inom Göteborgs stad 172 rektorer anställda. 48 % av dessa rektorer var 55 år eller äldre medan 22 % av dem var över 60 år. Andelen rektorer under 40 år utgjorde 4 % (Stadsledningskontorets Faktablad Enhetschef 2013, 2014-03-31). Denna sammansättning kännetecknar en dålig åldersspridning, vilket forskning har visat kan ge betydande problem med kompetens – och personalförsörjning. Trots detta fortsätter

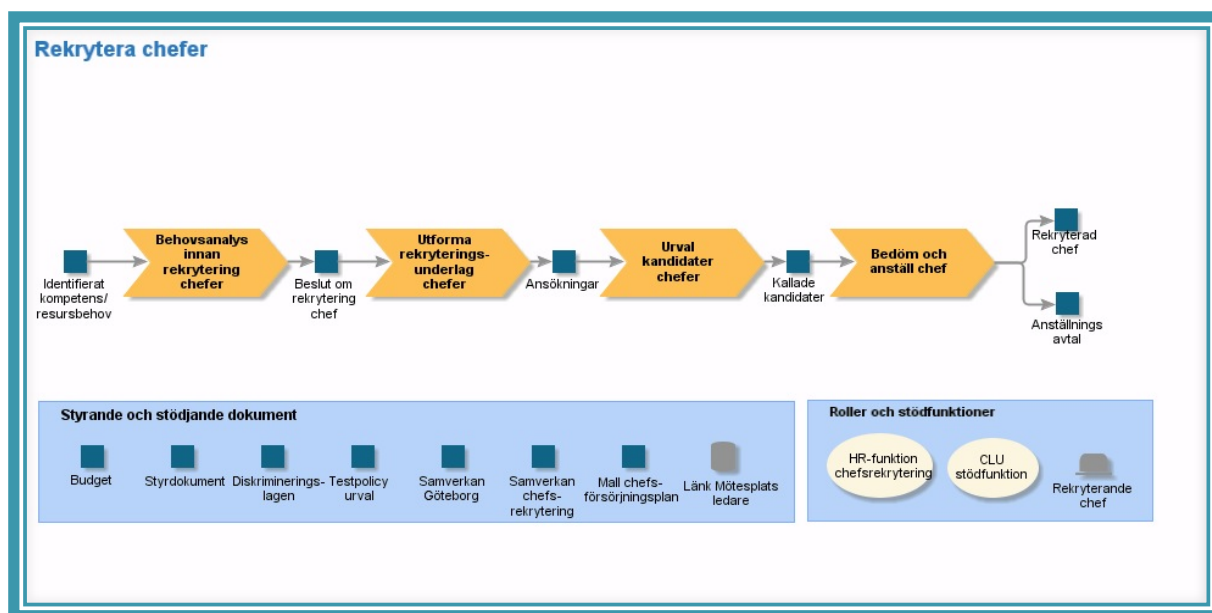
chefsrekrytering främst att ske bland personer i medelåldern varför den skeva åldersspridningen består samtidigt som effekterna vid pensionsavgångar blir extra påtagliga (Ledarna – Sveriges chefsorganisation 2013; Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) 2011). Wallenberg (2004) menar att det vid hård konkurrens om arbetskraft gäller att attrahera unga personer till att arbeta inom kommunal sektor, samtidigt som befintlig kompetens inom kommunen måste tas tillvara och utvecklas.

Göteborgs stad står inför stora personalpolitiska utmaningar med att tillgodose behovet som uppstår när varannan rektor går i pension inom loppet av sju år. Att rekryteringsbehovet kommer vara stort är det ingen tvekan om, frågan är snarare hur rekrytering av rektor går till i praktiken och om förfarandet bidrar till en mer hållbar rektorsförsörjning? Samtidigt aktualiseras frågan om vem som vill bli rektor?

Arbetsmiljöverket (2011) påtalar i rapporten *Rektors Arbetsmiljö* att rektors arbetsituation är pressad samtidigt som arbetsbelastningen är så pass hög att det föreligger risk för ohälsa. Den moderna rektorns status har deprecierat, bland annat till följd av dåliga arbetsvillkor. Omsättningen på rektorer är hög. Samtidigt som rektor anses vara ett av de viktigare chefsyrkena i Sverige med anledning av det viktiga uppdraget, så finns det problematik med att locka talangfulla ledare till att bli rektorer (André, 2012). Vidare påstår André (2012) att ingen vill ha jobbet som rektor något som dock tillbakavisas av Göteborgs stads dåvarande personaldirektör Lisskulla Lindström, som menar att även om ingen kan förneka att det är ett tufft jobb att vara rektor så är påståendet att ingen vill bli rektor fel (Lindström, 2012). Vidare säger Lindström (2012) att det år 2011 var cirka 35-40 sökande per rektorstjänst, vilket bara är något lägre än till övriga chefsjobb inom kommunen.

Om vi förutsätter att det finns ett rekryteringsunderlag som önskar bli rektor är kanske frågan som bör aktualiseras: vad är det som krävs för att bli en bra rektor om sju år? Med tanke på de många rektorstjänster som kommer att bli vakanta inom Göteborgs stad de kommande sju åren känns en studie kring rektorsrekrytering högst aktuell att genomföra.

1.2 Rekryteringsprocessen i Göteborgs stad



Figur 1. *Rekrytera chefer*. (Göteborgs stad 1 (u.å.)).

I Göteborgs stad utgår rekrytering av rektor från det formella förfarande som gäller vid all chefsrekrytering i staden. Rekryteringsprocessen är uppdelad i fyra delmoment vilka åskådliggörs i figur 1 ovan, utformad för rekrytering på chefsnivå.

När kompetensbehov har identifierats görs en utredning för att klargöra vilken typ av behov som föreligger och om det är möjligt att tillgodose behovet med redan existerande personalresurser, eller om rekrytering krävs. Rekryteringsordningen, vars syfte är att säkerställa att rekrytering sker på ett avtals – och lagenligt sätt, ska beaktas innan rekrytering kan påbörjas (bilaga 3). En rekryteringsgrupp, som vid chefsrekrytering samverkar med fackliga organ samt planerar rekryteringen rent tids – och kostnadsförmått, sätts samman. En kravprofil arbetas fram och rekryteringsförfarande fastställs varpå en annons utformas och publiceras. Utifrån inkomna ansökningar görs ett första urval och ansökningar av intresse granskas, i syfte att finna lämpliga kandidater för anställningsintervju. Därefter planeras intervjuer som de utvalda kandidaterna kallas till. Anställningsintervjuer genomförs och lämpliga kandidater genomgår bedömning och eventuellt även tester gällande ledarskapet. Referenser kontrolleras och kompletterande intervjuer genomförs, om nödvändigt, innan en kandidat väljs ut. Slutligen träffas överenskommelse om anställningsvillkoren och ett anställningsavtal upprättas (Göteborgs stad 2 (u.å.); Göteborgs stad 3 (u.å.); Göteborgs stad 4 (u.å.)).

1.3 Stöd i rekryteringsprocessen

Vid rekrytering i Göteborgs stad finns det olika typer av rekryteringsstöd att tillgå. För vart och ett av delmomenten i rekryteringsprocessen går det att finna stöd i form av olika checklistor och mallar, vilka man kan utgå från vid rekrytering. Vid rekrytering finns det policy – och styrdokument, dokument kring samverkan, hänvisningar till diskrimineringslag samt årsbudget för staden att tillgå. Stöd vid rekrytering kan även erhållas genom två olika stödfunktioner där den ena, Human Resources (HR), kan bistå vid både planering och själva utförandet av rekryteringen. HR ansvarar även för kvalitetssäkring av annonsen, liksom för publicering av densamma (Göteborgs stad 1 (u.å.)).

Den andra stödfunktionen utgörs av Göteborgs stads interna resurs, Center för ledarutveckling (CLU), som på uppdrag av den som ansvarar för rekryteringen bedömer kandidaters ledarskap genom den vetenskapligt beprövade metoden Assessment Center. Vid CLU används ett Assessment Center som utvecklats för den offentliga sektorns specifika behov, där bedömningarna görs mot bakgrund av de kompetenskriterier (bilaga 4) som framtagits för chefer i Göteborgs stad.

Metoden innefattar olika övningar och tester där kandidaters prestationer bedöms av flertalet bedömare som gemensamt kommer fram till en slutlig bedömning för varje enskild kandidat (Mårdberg 2008). Vilka tester som utförs varierar med avseende på chefsnivå eftersom operativa och strategiska chefsuppdrag ställer skiftande krav på kompetens inom det formella och personliga ledarskapet, samt att förutsättningarna som föreligger är olika mellan organisationerna i staden. CLU kan vid rekrytering även bistå med hjälp att upprätta kravprofil, ta referenser samt utföra intervjuer. Utöver att agera stöd vid rekrytering till en viss tjänst kan CLU vara behjälpliga vid identifiering av framtida chefsämnen bland befintliga medarbetare liksom vid kompetensutveckling (Göteborgs stad 1 (u.å.)).

1.4 Syfte och frågeställningar

Syftet med studien är att beskriva vilka krav som måste uppfyllas för att anställas som rektor enligt områdescheferna, vilka ansvarar för rektorsrekryteringen i Göteborgs stad, samt förklara hur rekryteringsprocesser av rektor i dagsläget går till. Ett ytterligare syfte med studien är att nyansera och klargöra hur begreppet *erfarenhet* definieras av områdescheferna.

Studien kommer att utgå från frågeställningar som har formulerats enligt följande:

- Vilka krav anser områdeschefer i Göteborgs stad att en person måste uppfylla för att bli aktuell för en rektorstjänst vid rekrytering?
- Hur beskriver områdeschefer att rekryteringsprocessen av rektorer i Göteborgs stad går till?
- Vilka förändringar anser områdeschefer vara nödvändiga för att säkra en god/hållbar rektorsförsörjning de närmaste åren?

1.5 Avgränsningar

De stora pensionsavgångarna inom det närmaste årtiondet kommer innebära flertalet vakanta rektorstjänster runt om i Sverige. Med tanke på skolans betydelse för samhället bör mer avancerade utredningar göras, för att utreda hur en god rektorsförsörjning uppnås. Denna studie blir dessvärre mer småskalig, dels för att kunna nå en djupare förståelse kring studiens syfte och dels på grund av praktiska faktorer som antas ökar studiens kvalitet. Hänsyn kommer därför inte att tas till rekrytering av rektor i andra delar av landet än Göteborgs stad.

För att få en förståelse kring hur det framtida problemet med stora vakanser hanteras och samtidigt belysa problematiken inför dem som kan mildra effekterna, kommer jag varken kontakta politiker, rektorer eller sociala medier. Förhoppningarna är istället att genom intervjuer med områdeschefer inom skolförvaltningen i Göteborgs stad få svar på frågeställningarna. Vissa delar av rekryteringsprocessen utesluts i resultatredovisningen där fokus ligger på själva urvalsprocessen. Övriga delar av rekryteringsprocessen är absolut relevanta att undersöka, men i denna studie har rekryteringsprocessen som helhet fått stå tillbaka för en djupare förståelse kring själva urvalet. Andra relevanta aspekter som inte kommer redogöras för är bland annat interna policydokument samt samverkansavtal.

2. Teoretisk referensram

Kapitlet som följer redogör för uppsatsens teoretiska referensram och inleds med att klargöra rektors roll. Rollbegreppet tolkas sedan av Herlofson som menar att människan inrymmer flertalet olika roller, varefter Goffmans tankar kring roller och socialt samspel beskrivs. I ett senare skede av kapitlet definieras rekryteringsbegreppet, varpå rekryteringsprocessen i korthet beskrivs för att senare fokusera på urvalsprocessens delmoment. Slutligen klargörs begreppen erfarenhet och kompetens.

2.1 Rektors roll

För att kunna förstå kraven som ställs vid rekrytering till en rektorstjänst fordras att rektorsrollen klargörs.

Rektor har yttersta ansvaret för verksamhetens personal, resurser, elever och marknadsföring i det fria skolvalet. Dessutom bär rektor även ansvaret för att eleverna når de mål som finns angivna i de formella styrdokumenterna såsom skollag och läroplaner. Rektor ansvarar således för att samordna och leda den pedagogiska verksamheten, med allt vad det innebär. Genom att skolverksamheten styrs från både statlig och kommunal nivå påtalas ofta rektorsrollens ”dubbla uppdrag”, där rektors viktigaste uppgift blir att förena dessa uppdrag genom att fastställa mål och strategier för verksamheten (SKL 2013). I en studie som genomförts av Institutet för arbetsmarknads- och utbildningspolitisk utvärdering (2012) står det klart att rektors ledarskap är avgörande för hur verksamheten fungerar. Möjligheten att påverka verksamheten är stor som rektor, samtidigt sätt ledarskapet på prov.

Om man funderar på rektors roll ur ett rolltänkandeperspektiv, där rollen betraktas som summan av förväntningarna som systemet har på personen i fråga, inser man att en rektor måste vara mångfacetterad för att lyckas. Förväntningar kan antas finnas inom bland annat områden som personal, ekonomi, pedagogisk verksamhet, marknadsföring, planering, lönebildning, ledarskap, betygssättning och arbetsmiljö varför rektorsrollens komplexitet är enkel att förstå.

2.1.1 Rollbegreppet

Herlofson (1984) menar att rollbegreppet kan betraktas som en länk mellan det individuella, och organisationens strukturella element. Människan tänks vara uppbyggd av flertalet

delpersonligheter som till viss del överensstämmer med varandra och till viss del är olika. Även om vi människor till vardags uppvisar olika sidor av oss själva beroende på situation och omgivning gör de bestående personlighetsdragen, som de allra flesta uppvisar, att vi betraktas som just den vi är (och själva ser oss som). Rolltänkandet innebär således att människan inom sig inrymmer flera olika roller som i sin tur inrymmer olika värderingar och lojaliteter. För varje system en person är involverad i, exempelvis arbete eller familjeliv, så har de en roll. Rollen en person har i ett av dessa system betraktas som summan av de förväntningar som systemet har på denna person (Herlofson 1984, s. 82-84). Nedan sätts rollbegreppet mer in i sammanhang, genom Erving Goffman.

2.2 Erving Goffman om roller

Erving Goffmans sociologi kan i det närmaste beskrivas som både interaktionistisk och strukturalistisk. Fascinationen för sociala interaktioner och dess moraliska, samt beteendemässiga, inverkan på människor har i kombination med intresset för de sociala interaktionernas strukturella ordning gett upphov till flertalet publicerade verk (Heidegren & Wästerfors 2008, s. 69). Goffmans begripliga exemplifiering av sociala situationer samt användande av metaforer gör teorierna greppbara, vilket förenklar tillämpningen.

Det sociala samspelet beskrivs av Goffman ur ett dramaturgiskt perspektiv genom en teatermetafor där han menar att världen kan betraktas som en teaterscen, vid vilken vi människor förväntas framträda och förverkliga våra roller. Genom olika, i sociologisk mening lämpliga, hjälpmedel i form av gester, uttalanden och rekvisita bevarar temporära tillstånd av enighet (Heidegren & Wästerfors 2008, s. 61). Framträdandet definieras som den samlade aktiviteten hos en specifik deltagare vid ett givet tillfälle, som syftar till att på något sätt påverka andra deltagare vid samma tillfälle. Det på förhand bestämda beteendemönstret som framgår av framträdandet definieras som en roll eller rutin. Om en social roll antas bestå av de rättigheter och skyldigheter som är kopplade till en given status, utgörs denna av en eller flera roller. Dessa kan spelas var och en för sig vid upprepade tillfällen, i närvaro av en publik bestående av samma personer man framträtt inför tidigare eller inför samma typ av publik (Goffman 1956, s. 8-9).

Det sociala samspelet präglas enligt Goffman av att vi av olika anledningar försöker kontrollera intrycket vi förmedlar till andra, något som framgår vid varje framträdande där vi sätter press på andra genom att projicera hur vi önskar definiera situationen (Heidegren & Wästerfors 2008, s. 60; Goffman 1956, s. 8). Goffman (1956) menar att en individ som spelar en roll outtalat önskar att det förmedlade intrycket tas seriöst av de som iakttar och att de tror på att

karaktären de ser, faktiskt inrymmer de attribut som framställs. Vidare liknar Goffman rollspel vid bedrägeri till följd av att teknikerna som används vid gestaltning är snarlika de vid bedrägeri. Han menar att om man vet vad som förväntas av en viss roll kan detta kopieras för gestaltning av en likadan roll och då utgöra grund för de underförstådda manus som styr rollen (Heidegren & Wästerfors 2008, s. 63-64).

Goffman beskriver två ytterligheter i rollspelet: en individ kan genom trovärdigt agerande uppriktigt övertyga sig själv om att det framförda intrycket av verkligheten i själva verket är den sanna verkligheten och således bli vilseledd av sitt eget agerande. En individ kan även agera på ett så kyligt och fräckt sätt att det leder till att denne betraktar sig själv som falsk och därför intar en cynisk inställning. En cynisk individ agerar på detta sätt för att det anses vara för det bästa, exempelvis för måluppfyllelse (1956, s. 10-11). Enligt Goffman (1956) kan samspelet indelas i regioner där den främre regionen är själva för framträdandet i sig, medan den bakre regionen utgör platsen där förberedelserna inför framträdandet sker. Den främre regionen karakteriseras av normer som anger vad som är anständigt och socialt accepterat, varför en individs uppförande och sätt de framträder på är av vikt i denna region (Goffman 1956, s. 12-19). Den bakre regionen i sin tur utgör den främre regionens motsats. Här kan individen koppla av, släppa rollen som gestaltas och vara sig själv (Goffman 1956, s. 67-69). Goffman menar att skiljelinjen som delar regionerna illustreras överallt i samhället. En bakre region kan därför betraktas som ett badrum i vilket en individ kan göra sig i ordning för att sedan lämna och framträda inför andra individer i ett annat rum (Goffman 1956, s. 74-76). Intressant att betrakta är hur beteendet förändras när en individ lämnar en bakre region till förmån för en främre, samt hur beteendeförändringen i sig avgör skiljelinjen mellan regionerna. Utifrån det givna framträdandet avgörs regionen liksom skiljelinjer skapas utifrån hur rummen definieras av de som spelar rollerna (Heidegren & Wästerfors 2008, s. 66-67).

Rollspel kan av olika anledningar kompliceras vilket har lett till att Goffman myntat begreppet ”diskrepanta roller” vilka är roller där plats, funktion och innehav av information är oförenliga (Heidegren & Wästerfors 2008, s. 64).

2.3 Rekryteringsteorier

2.3.1 Rekrytering som begrepp

Innan vi ger oss på en förklaring av begreppet rekrytering är det angeläget att betrakta värdet av slutprodukten i en rekrytering, nämligen den som anställs och därmed blir en

medarbetare. (Lindelöw 2008, s. 17-18). Lindelöw (2008) menar att medarbetarna i de allra flesta verksamheter är den tveklöst främsta resursen och konkurrensfördelen varför organisationers framgång är avhängig människan, ett påstående som Kahlke och Schmidt (2002) instämmer i. För att förstå sig på rekrytering och se meningen med alla ingående delar, är det värdefullt att komma ihåg just hur viktig och utslagsgivande en medarbetare är. Med denna vetskap är det nu dags att redogöra för begreppet *rekrytering*.

Granberg (2011) definierar rekrytering som *"de åtgärder som syftar till att genom anställning tillgodose företagets behov av personal"* (s. 413). För Kahlke och Schmidt (2002) innefattar rekrytering hela processen från att attrahera potentiella medarbetare, tills dess att tillträde sker. Dock görs en distinktion vid *urval*, vilket de menar mer specifikt inbegriper personbedömningen och det efterföljande urvalet av en kandidat. Denna distinktion görs även av Armstrong genom definitionen: *"Rekrytering är processen att hitta och anställa de individer som företaget behöver. Urval är den del av rekryteringsprocessen som omfattar att besluta vilken av de sökande eller kandidater som ska erbjudas arbete"* (Granberg 2011, s. 413 efter Armstrong (2009)).

Enligt ovanstående definitioner förstår vi att rekrytering är en process, men hur regleras då denna rekryteringsprocess? Anonymitetsutredningen (SOU 2005:115) fastslår att lagstiftning och kollektivavtal, liksom en organisations interna regler, föreskrifter samt rutiner utgör det regelverk som styr processens utformning. Enligt ovanstående definitioner handlar rekrytering om ett behov hos en organisation, där organisationen vill finna de personer som kan tillgodose behovet. Detta för mig osökt in på frågan om när behovet kan betraktas som tillgodosett? En lyckad rekrytering bör rimligtvis vara svaret på den frågan. Men vad är då en lyckad rekrytering? Lyckad för vem? I ett betänkande från Anonymitetsutredningen framgår det att en rekrytering kan betraktas som lyckad utifrån tre olika perspektiv; arbetsgivarens, den sökandes samt samhällets. Ur ett *arbetsgivarperspektiv* är det främst en fråga om personalförsörjning, vilket innefattar arbetsgivarens förmåga att rekrytera kompetent personal till olika anställningar inom organisationen. En lyckad rekrytering ur en *sökandes perspektiv* inbegriper en legitim urvalsprocess där meriter bedöms rättvist och på sakliga grunder, detta utöver faktumet att beaktas för en befattning. I *det samhälleliga perspektivet* betraktas främst om rekrytering skett på ett lagenligt sätt, har processen bidragit till att förverkliga samhälleliga mål anses den bara än mer lyckad (SOU 2005:115).

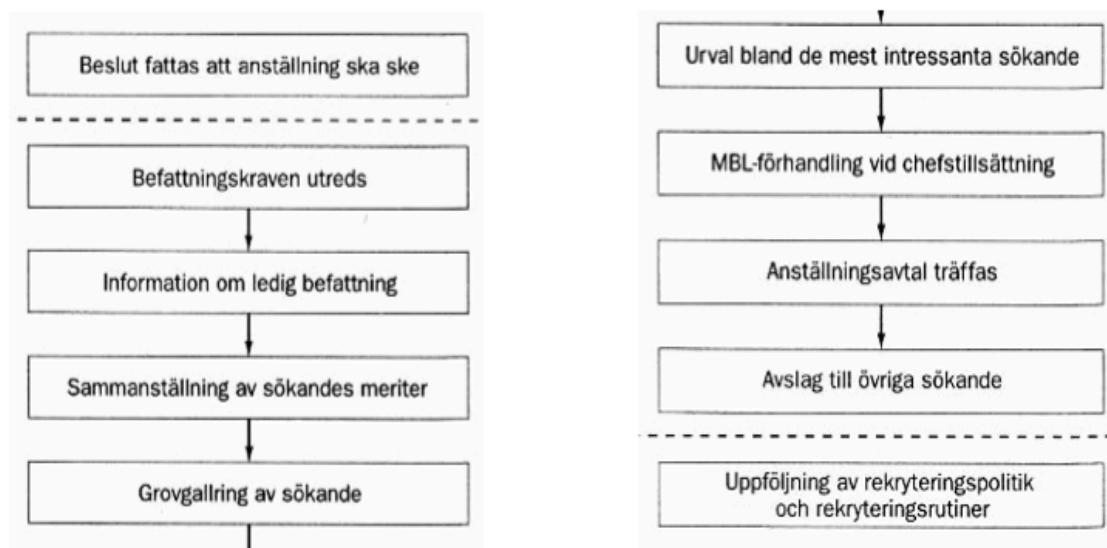
Lindelöw och Kahlke och Schmidt framhåller vikten av en god rekrytering, inte minst med tanke på de stora ekonomiska kostnaderna och mänskliga lidande, som en felrekrytering kan innebära. Vid chefsrekrytering är det än viktigare att undvika felrekrytering eftersom chefer har

större ansvarsområden, befogenheter och därmed mer omfattande påverkan på övriga medarbetare (Lindelöw 2008, s. 19-20; Kahlke & Schmidt 2002, s. 16).

För att summera ovanstående resonemang; konsekvenserna kan bli enormt positiva för organisationen vid en lyckad rekrytering likväl som de kan bli oerhört negativa vid en felrekrytering. Trots denna vetskap så kvarstår utmaningarna med att finna de verktyg som gör rekryteringar mer träffsäkra. Det betonas att grundläggande för att lyckas vid rekrytering är att tillämpa ett långsiktigt perspektiv gällande bedömning och urval, där behov och krav noggrant kartläggs och sedan stäms av mot de potentiella medarbetarnas kvalifikationer (Kahlke & Schmidt 2002, 16-17).

Hur kan den övergripande tanken med rekrytering sammanfattas? Rekrytering är hela den process som syftar till att identifiera och anställa en person som är lämplig för att tillgodose ett visst behov. Kärnan i det hela, vad rekrytering i grunden bör sträva efter, ges av definitionen: ”Vi måste se till att vi får rätt person på rätt plats” (Lindelöw 2008, s. 21).

2.3.2 Rekrytering som process



Figur 2. De olika stegen vid anställning. (Granberg 2011, s. 413).

Granberg (2011) har formulerat en principiell beskrivning som han menar skapar förutsättningar för att lyckas med rekryteringsarbetet, vilken illustreras i figur 1. Beskrivningen redogör på ett överskådligt sätt för de ingående stegen vid anställning, där det första liksom sista steget i figuren innefattar förberedande respektive uppföljande arbete vid anställning (s. 413-414, 455).

I samband med att ett beslut om anställning har tagits uppstår ett behov av rekrytering (Lindelöw 2008, s.26). En behovsanalys är essentiell för det fortsatta rekryteringsarbetet, eftersom det utan fastställda krav och behov är omöjligt att veta vad det är för person som behöver rekryteras (Kahlke & Schmidt 2002, s. 59; Lindelöw 2008, s. 62). Behovsanalysen utförs i två steg där man i ett första led formulerar en befattningsbeskrivning som definierar de mål för verksamheten som utgör ramverk för befattningshavarens mål, därtill specificeras de arbetsuppgifter som ingår i befattningen (Lindelöw 2008, s. 27, 68-70; Granberg 2011, s. 414-416). Granberg (2011) anser dock att utvecklandet av nya arbetsformer försvåras av befattningsbeskrivningarna. I ett andra steg formuleras en kravprofil där det tydligt bör specificeras vilka personkrav som ställs för befattningen (Lindelöw 2008, s. 27, 72; Granberg 2011, s. 414-416; Kahlke & Schmidt 2002, s. 59). Granberg (2011) liksom Kahlke och Schmidt (2002) anser att krav bör rangordnas utefter om de är absoluta eller önskvärda, syftet är att undvika att ställa onödiga krav och skapa orealistiska kravprofiler, då detta riskerar exkludera sökande som kunnat vara aktuella för anställning (Lindelöw 2008, s. 90). Kahlke och Schmidt (2002) påtalar även att förutsättningen för att kraven ska kunna användas vid personbedömning är att de är möjliga att observera. En väl genomförd behovsanalys med tydlig kravprofil skapar förutsättningar då *"det är svårt att finna det man söker om man inte själv vet vad det är man letar efter, och omöjligt att känna igen svaret på ens behov om man inte analyserat dessa"* (Lindelöw 2008, s. 90).

Vad gäller annonsering av en ledig tjänst, så gäller det i första hand att attrahera lämpliga personer till att söka. Vilken rekryteringskälla som används beror på tillgängliga resurser, målgrupp och organisation (Lindelöw 2008, s. 107; Granberg 2011, s. 417-422). Inom offentlig sektor måste lediga tjänster, enligt avtal utannonseras. Sektorn omfattas av offentlighetsprincipen varför alla ansökningshandlingar som inkommer betraktas som offentliga, vilket uppfattas som negativt för de som inte vill skylta med att de söker en ny tjänst (Granberg 2011, s. 423). Granberg (2011) anser att förmågan att utforma annonser är relativt dålig. *"Särskilt gäller detta den offentliga sektorn. Alla kommuner, till exempel, älskar att beskriva sin fina natur. Dock verkar alla ligga på samma plats i den svenska idyllen"* (s. 418). Enligt Granberg innehåller den offentliga sektorns annonser för mycket textmassa, byråkratiskt språk och alldeles för mycket information samtidigt som de är tråkiga. När ansökningarna inkommit görs en sammanställning av de sökandes meriter för att underlätta nästa steg i processen, grovgallringen. Grovgallringen syftar till att plocka ut de mest intressanta kandidaterna varpå själva urvalsprocessen startar (2011, s. 424).

2.3.3 Urvalsprocessen

Granberg (2011) redogör för en rad olika urvalsinstrument, däribland Assessment Center, intervjuer och referenser, som kan användas för att avgöra vem av kandidaterna som bäst motsvarar kravprofilen. Granberg (2011) menar att alla instrument har sina för- och nackdelar och att det viktiga är att fundera över vilken typ av information man behöver och vilket instrument som kan bidra med denna information om en sökande. De instrument som är relevanta för studien är framförallt intervju, referenser och tester – mer specifikt Assessment center. Kravprofilen bidrar till att skapa struktur i urvalsarbetet och utgör en kvalitetssäkring i varje steg, samtidigt som den tydliggör för alla involverade vad som ska fokuseras (Lindelöw 2008, s. 118).

2.3.4 Anställningsintervju och referenstagning

Intervju är ett av de vanligaste instrumenten vid rekrytering som används för att bedöma, de för arbetet mest relevanta, kompetenserna. Den strukturerade intervjun, som utgår ifrån en frågemall, tenderar att göra kandidater obekväma i och med de minskade möjligheterna att prägla förloppet. Intervjuformen anses utmärkt för att göra en bra bedömning och ett strukturerat urval, den prognostiska validiteten är hög samtidigt som en rättvist förfarande säkerställs (Kahlke & Schmidt 2002, s. 105, 133). Granberg (2011) påpekar dock att den prognostiska validiteten varierar med intervjuarens färdigheter, är intervjuaren strukturerad och duktig så ökar validiteten avsevärt. En ostrukturerad intervju är mer fri i sin utformning vilket medger en annan form av samspel med den sökande, samtidigt som möjligheten att iaktta sociala färdigheter är god. Däremot har ostrukturerade intervjuer klart sämre prognostisk validitet än de strukturerade, till följd av sin osystematiska och spontana utformning (Granberg 2011, s. 430; Kahlke & Schmidt 2002, s. 105).

Enligt Lindelöw (2008) grundas problematiken med intervjuer som urvalsinstrument i att nästan alla människor anser sig själva vara goda personbedömare och vanligtvis vara korrekta i sina bedömningar. Det ligger i människans natur att påverkas av intryck och utifrån det bilda uppfattningar som leder till spontana reaktioner, inte sällan felaktiga eftersom de grundas på ytliga faktorer (Lindelöw 2008, s. 122-123). Intervjuer är ofta ett subjektivt instrument där systematiska fel vanligen begås vid intuitiva analyser av andra. Kahlke och Schmidt liksom Lindelöw anser att vi tenderar att generalisera utifrån mycket begränsad information, precis som vi har en benägenhet att föredra människor som i någon bemärkelse liknar oss själva. En intervju innebär alltid en risk för bias då vi, oavsett om vi är medvetna om det eller inte, låter känslorna vägleda vårt senare handlande (2008, s. 123). Kahlke och Schmidt (2002) menar att det kan vara

fördelaktigt om flera är involverade i intervjun, eftersom fler då erhåller samma information vilken senare kan tolkas gemensamt. Granberg (2011) håller dock inte med utan säger att sedan de fackliga organisationerna börjat delta i urvalet så har *"tvåpartssamtal har ersatts av en mindre kongress"* (Granberg 2011, s. 430). Lindelöw (2008) menar att oavsett hur många personer som är inblandade i intervjun är det viktigt att ha en tydlig rollfördelning för att intervjun ska flyta på så smidigt som möjligt. Anställningsintervjuns värde har stärkts till följd av ökad strukturering och utgör ett av de viktigaste instrumenten som används vid urval. Förutsatt att man förhåller sig ödmjuk till sin egen bedömningsförmåga och dessutom låter kravprofilen styra bedömningen så är förutsättningarna för ett bra urval goda (Lindelöw 2008, s. 118, 155; Kahlke & Schmidt 2002, s. 133, 137).

Syftet med referenstagning är enligt Granberg (2011) att kontrollera informationen man har om en kandidat. Av en referent kan man erhålla värdefull information om tidigare arbetsprestationer, sjukfrånvaro och attityder. Här är Granberg (2011) noga med att påpeka vikten av ett kritiskt förhållningssätt. Informationen som erhålls har bedömts av referentens måttstock gentemot den sökandes måttstock, varpå informationen bedöms än en gång mot din egen måttstock som inkluderar din egen personlighet och dina egna värderingar (Granberg 2011, s. 443-444). Vidare menar Granberg (2011) att man som intervjuare av en referent är laddad med förväntningar kring vilka svar man vill ha, efter det att en anställningsintervju ägt rum. *"Du får den information du vill ha. Självuppfyllande profetior kallas det"* (Granberg 2011, s. 444).

2.3.5 Assessment Center

Assessment center är annorlunda jämfört med övriga instrument eftersom det inte består av ett enskilt test. Istället är Assessment center en metod som kombinerar simuleringsövningar som söker efterlikna verkliga situationer med olika tester och intervjuer (Granberg 2011, s. 452; Lindelöw 2008, s. 167). Granberg likt Lindelöw beskriver metoden som en omfattande process där kandidaters förmågor utvärderas genom bedömning av beteendet. Användandet av multipla bedömare som utbildats i hur de ska observera och dokumentera liksom kombinationen av urvalsinstrument, bidrar till hög prognostisk validitet samtidigt som även objektiviteten anses förbättras (Granberg 2011, s. 452-454; Lindelöw 2008, s. 167).

Lindelöw och Granberg riktar samtidigt kritik mot metoden som de menar är enormt resurskrävande. Lindelöw menar att Assessment center rimmar dåligt med pressade rekryteringsprocesser, fulltecknade kalendrar och otåligen chefer. Medan Granberg ställer sig

frågor till huruvida det är vettigt att, i en ständigt föränderlig omvärld, satsa stora resurser på att välja ut personer till tjänster som förändras så snabbt att de inte längre existerar.

2.4 Begreppen erfarenhet och kompetens

2.4.1 Erfarenhet

Erfarenhet är ett viktigt område att betrakta vid rekrytering eftersom det är mycket bredare än exempelvis utbildning och utvecklingspotential. Lindelöw menar att erfarenhet innefattar allt vad en person tidigare gått igenom eller. Generell erfarenheten är kopplad till privatlivet medan det som normalt efterfrågas i rekryteringssammanhang är arbetslivserfarenhet, vilket kan innebära erfarenhet av arbete inom ett visst område eller gällande specifika funktioner (Lindelöw 2008, s. 49). Ett visst antal års erfarenhet efterfrågas ibland i annonser och skälen till detta är enligt Lindelöw att *"man förväntar sig en viss kvalitetsnivå på prestationer och förutsätter att det personen varit med om, och de situationer hon eller han har hanterat, säkerställer att denne lärt sig och förstått vissa saker"* (2008, s. 49).

Kahlke & Schmidt (2002) påtalar däremot att ett visst antal års erfarenhet av liknande arbete egentligen är en dålig indikator på hur väl en person skulle lyckas klara ett nytt arbete med liknande krav som det förra arbetet. En potentiell förklaring till detta menar författarna vara att de första, cirka fem åren, på ett visst arbete genererar mängder av erfarenheter, vilka bildar en grundplåt att bygga vidare på i ett nytt arbete. Däremot genererar ytterligare års erfarenhet inte på samma sätt till förmågan att lyckas med ett nytt, liknande, arbete (s. 101).

Erfarenhetskrav för en viss befattning är förhållandevis enkelt att bedöma menar Lindelöw (2008), däremot tenderar effekten av erfarenheten att vara mer svårbedömd. Erfarenhetens längd säger nämligen väldigt lite om själva innehållet, vilken kunskap erfarenheten bidragit till samt hur man tillgodogjort sig den. Istället för att utvärdera formella ting borde det som har betydelse för utförandet av arbetet i sig, det vill säga kunskap, kompetens samt intresse och utvecklingspotential (s. 50).

2.4.2 Kompetens

Enligt Kahlke & Schmidt är kompetens *"en uppsättning karaktäristika hos en person och visar sig i en beteendemässig repertoar som gör att personen framgångsrikt klarar av en given situation eller roll eller ett givet arbete"* (2002, s. 53).

Kompetensen består av de färdigheter och förhållningssätt vi använder för att lyckas med en arbetsprestation. Färdigheterna består av förmågor, exempelvis förmågan att förstå, lyssna eller interagera liksom verbal förmåga. Förhållningssättet grundar sig i personligheten och kan ses som ett komplement till våra färdigheter. Således beskriver förhållningssättet det typiska beteendet och klargör hur en person oftast reagerar, liksom agerar, i olika lägen (Lindelöw 2008, s. 51). Kahlke och Schmidt säger däremot att även om vissa kompetenser kan betraktas som färdigheter så liknar andra kompetenser mer det som kan liknas vid personlighetsdrag. Centralt att betrakta vid bedömning och urval är *"beteendet och det som ligger bakom beteendet, det vill säga det som utlöser, riktar in och upprätthåller beteendet hos en person"* (2002, s. 55).

Det är enormt viktigt att det i en organisation tillämpas gemensamma definitioner för de olika färdigheter och förhållningssätt som krävs för olika befattningar (Lindelöw 2008, s. 53). Lindelöw framhåller att det enda sättet att lyckas med detta är att skapa en gemensam *kompetensmodell* där de olika begreppen definieras och sammanställs. En kompetensmodell kan variera i utformning och omfattning, viktigast är att de är överblickbara. Begreppen kan med fördel indelas i kategorier och sedan formuleras så att de avspeglar olika dimensioner, vilka anses nödvändiga för att anställda ska lyckas med utförandet av sina arbetsuppgifter, utan att för den sakens skull överlappa varandra. Genom kompetensmodellen, som definierar de olika begreppen, formas ett gemensamt språk vilket underlättar kommunikationen inom organisationen

Kompetensmodellen kan antas som en del av personalstrategin och användas som ett verktyg för att strukturera arbetet vid rekrytering, där man utgår från kompetensmodellens definitioner vid bedömningen av kandidater i urvalet (Lindelöw 2008, s. 53ff).

3. Metod

I detta kapitel presenteras de metoder och tillvägagångssätt som har använts för att besvara studiens frågeställningar. Förfarandet vid urval av respondenter till de kvalitativa intervjuerna redovisas och motiveras och tillvägagångssättet vid insamling och bearbetning av material redogörs för. Etiska aspekter som beaktats liksom förfarandet för att säkerställa studiens precision klargörs.

3.1 Val av metod

Detta är en fallstudie i vilket det kartläggs hur rekryteringsprocessen av rektor i Göteborgs stad går till i dagsläget samt vilka krav som efterfrågas för att en kandidat ska bli aktuell för en rektorstjänst. Uppfattningar kring begreppet erfarenhet, liksom begreppets betydelse, i samband med rekrytering av rektor redogörs för. Vidare beskrivs de konsekvenser som följer utav rådande förfarande vid rekrytering av rektor. Studien bygger på en kvalitativ metod där som grundas på *semistrukturerade intervjuer* och *interna dokument*.

3.1.1 Urval och genomförande

Vid urval av respondenter till intervjuer tillämpades ett *målinriktat urval*. Denna urvalsteknik innebär att urval sker med avseende på personens relevans för de forskningsfrågor som formulerats för studien (Bryman 2011, s. 434). De personer som kunde tänkas bidra med användbar information i undersökningen var de med rekryteringsansvar för rektor liksom övriga personer med kunskap om rektorsrekrytering. Ansvariga för rektorsrekrytering visade sig vara områdeschefer inom skolförvaltningen och de övriga personer som innehar kunskap om rektorsrekrytering utgörs av HR-specialister. En lista med namn på olika områdeschefer inom skolförvaltningen erhöles av specialiststaben för HR-utveckling i Göteborgs stad och från denna kontaktades tio områdeschefer, detta med avseende på att få alla stadsdelar i Göteborgs stad representerade i studien. Utöver dessa gick en förfrågan om intervju iväg till två personer inom området för HR-utveckling.

Det slutliga resultatet blev sju stycken intervjuer på förvaltningar inom Göteborgs stad med HR-specialister samt med områdeschefer inom område skola. Intervjun med HR-specialisten syftade i första hand till att bidra med förförståelse för studiens valda område för att underlätta övriga intervjuer, därför genomfördes denna intervju först.

3.2 Intervjuguider

Två intervjuguider formulerades med avseende på att besvara studiens frågeställningar där den ena intervjuguiden inriktades mot HR-specialister medan den andra intervjuguiden utformades för områdeschefer. Olika temaområden bestämdes utifrån frågeställningarna varpå ett antal frågor formulerades för varje tema. För att bättre kunna förstå sammanhanget i svaren som ges, inleds båda intervjuguiderna med frågor som syftar till att bidra med bakgrundsinformation gällande respondenten. Den generella bakgrundsinformation som fokuserades var namn, kön och ålder på respondenten medan den specifika bakgrundsinformation som efterfrågades berörde respondentens tidigare liksom nuvarande befattning, antalet verksamma år i nuvarande befattning samt utbildning. Bakgrundsinformation bidrog även till att skapa struktur i arbetet med intervjuerna (Bryman 2011, s. 419-420).

3.3 Etiska överväganden

Vid datainsamlingen i denna studie har de grundläggande etiska aspekterna gällande frivillighet, anonymitet, konfidentialitet och integritet beaktats (Bryman 2011, s. 131). Datainsamlingen som i detta fall avses är de semistrukturerade intervjuerna som genomförts.

Vetenskapsrådet (2002) forskningsetiska principer preciserar de grundläggande etiska aspekterna, som tidigare nämnts, i fyra huvudkrav. *Informationskravet* innebär att de personer som berörs av forskningen ska informeras om forskningens syfte samt om villkoren för deras deltagande. *Samtyckeskravet* går ut på att samtycke till deltagande i undersökningen ska inhämtas eftersom medverkan är frivilligt. *Konfidentialitetskravet* betyder att uppgifter om deltagare i undersökningen ska tillägnas största möjliga konfidentialitet varför det är viktigt att förvara uppgifterna på ett sätt där obehöriga inte kan komma åt dem. I *nyttjandekravet* preciseras att den insamlade information endast får nyttjas till det forskningsändamål som angivits av forskaren.

I en förfrågan (se bilaga 5) som skickades ut till områdeschefer så framgick studiens syfte, att deltagandet var frivilligt och kunde avbrytas vid begäran samt att all insamlad information kommer att behandlas konfidentiellt. Varje intervjutillfälle startades med en kortare presentation av mig som person, min utbildning samt samarbetet med specialiststaben för HR-utveckling. Därefter följde en systematisk redogörelse för de fyra huvudkraven som beskrivits ovan. Det frivilliga deltagandet, rätten till att avböja att svara på frågor samt rätten till att när som helst avbryta intervjun poängterades. Samtycke till att delta i studien inhämtades, likaså inhämtades

samtycke till att spela in intervjun. Respondenten blev informerad om vad den insamlade informationen skulle komma att användas till liksom hur bearbetning och analys av informationen skulle gå till. Därefter meddelades respondenten om hanteringen av personuppgifter och att de skulle avidentifieras för att säkerställa anonymitet. Avslutningsvis informerades respondenten om att den insamlade informationen endast kommer att användas för denna studie.

Det är av yttersta vikt att så långt det är möjligt respektera kravet om konfidentialitet och med anledning av det framträder respondenterna i studien under befattningstiteln ”områdeschef” och ”HR-specialist”. Samarbetet med specialiststaben för HR-utveckling i Göteborgs stad innebar bland annat att de tog fram en lista med namn på områdeschefer inom skolförvaltningen, varför fullständig anonymitet inte garanteras gentemot organisationen i sig. Däremot så intervjuades inte alla personer som fanns med på listan över områdeschefer, vilket gynnar anonymiteten. Anonymitet i uppsatsen är i vilket fall som helst garanterad.

4. Resultatredovisning

Vad har allt arbete med intervjuer, efterforskning och dylikt lett till och hur kan det tolkas? I detta kapitel redogörs de resultat som framkommit efter analys av det empiriska material som insamlats för studien.

4.1 Vad krävs för att bli rektor?

Avsnittet ämnar presentera områdeschefers uppfattningar kring de krav kandidater till rektorstjänster måste uppfylla för att bli aktuella för en anställning som rektor. Vidare redogörs områdeschefernas tolkningar av begreppet erfarenhet samt dess betydelse vid rekrytering till rektorstjänster.

4.1.1 Kompetens

”Det har utvecklats en ganska tydlig praxis. Du ska ha både utbildning och erfarenhet som pekar på att du kan göra jobbet. Alltså du kan inte ha läst ingenjörsvetenskapliga ämnen eller samhällsvetenskapliga ämnen i allmänhet. Du måste ha läst utbildningsvetenskap på något sätt vid högskola eller universitet och du måste ha någon form av erfarenhet av utbildningsverksamhet då och då inbegriper jag ju även förskolan i det. Och det gör ju att det är väldigt många av dem som fick jobb som rektor som för tio år sen som inte längre kommer ifråga”

Behörighetskraven för rektor anges i skollagen (SFS 2010:800) där det framgår att som rektor får bara den anställas som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt. De flesta områdeschefer anser pedagogisk utbildning i form av förskolelärarexamen vara ett minimumkrav även om någon enstaka kan tänka sig en bakgrund som fritidsledare. Att ha gått rektorsprogrammet betraktas som meriterande även om ingen anser det vara ett krav.

”Ska man vara rektor så behöver man nog ha varit lärare först av den enkla anledning att man behöver veta vad man leder och att jobba inom skolan är ett så oerhört brett och djupt uppdrag samtidigt så har man inte jobbat där så, man har, man har nog ingen aning om vad som krävs.”

Alla områdeschefer anser att det är att föredra om kandidater har en lärarexamen då detta skapar förutsättningar att lyckas som rektor.

”Sen är det här med att det är väldigt svårt att få legitimitet om du inte har det. Du komma här och komma här, du som aldrig har undervisat.”

Flera påtalar att det skapar legitimitet att ha varit lärare samtidigt som det ger insikt kring vad lärare gör vid undervisning vilket anses bidra med förståelse för planering av undervisning, schemaläggning för lärare på skolan samt att beslut rörande verksamheten underlättas. Det är flera som säger att de flesta som blir rektor idag har en lärarexamen i botten. Två områdeschefer nämner även att det tidigare var relativt vanligt med en bakgrund inom det militära.

"Den här mjukvaran i hur människan... ska rektor lyckas i sitt arbete så måste rektor ha en förmåga att tycka om människor helt enkelt... och värna om, den här omtanken om. Jag brukar prata om att rektor är elevernas rättsäkerhetsgarant"

Flera av områdescheferna beskriver att det är viktigt att se till människan bakom kandidaten. Mjukare värden som personlighet, värderingar och personlig lämplighet omnämns. De personliga egenskaperna är av vikt för de flesta områdeschefer som menar att en skola inte är den andra lik. En områdeschef säger att ibland kan det vara en skola som behöver en mer lagom, lite moderlig rektor, då fungerar det inte att rekrytera en spjutspetsrektor.

"Sen är ju kompetenserna, noggrannhet, struktur, analytisk förmåga, o att vara entusiasmerande och engagerade är oerhört viktigt för att du måste leda en verksamhet som i vågor och omgångar är väldigt tuff och jobbig så det handlar ju väldigt mycket om o få med sig folk o orka jobba när det är som tuffast och också kunna hjälpa till att bekräfta när det är roligt och känns bra"

En kompetens som omnämns av alla områdeschefer är den sociala förmågan. Denna förmåga beskrivs av områdescheferna i ordalag som berör samspelet med andra människor. Det pratas om god kommunikationsförmåga och förståelse kring när kommunikation har skett och inte. För att lyckas som rektor menas det vara en förutsättning att det finns en vilja att arbeta med människor. Flera har omtalat den omfattande andel människor en rektor kommer i kontakt med i sitt arbete. Det beskrivs att det på en normalstor skola kan finnas runt 40 anställda och omkring 350 elever. Sedan måste man, enligt områdescheferna, ha i åtanke att det tillkommer cirka 700 föräldrar till dessa elever. Detta påpekas av naturliga skäl ställa krav på både människosynen, den sociala förmågan liksom förmågan att hantera olika sociala interaktioner som kan tänkas uppkomma inom skolans värld. Flera områdeschefer påpekar att det är viktigt att som rektor ha förmågan att kunna lyssna och även klara av att föra samtal som ibland är svåra och obehagliga.

"Du kan kommunicera din teori alltså att du kan få, att du kan leda människor och att du har förmågan att få dem du leder att sträva efter ett gemensamt mål och att du vill något själv... Du kan inte leda och styra om du inte vill något själv... Dels ett eget inre engagemang och sen att kunna skapa motivation hos dem du leder."

Alltså som chef får du inte ta dig själv på för stort allvar utan den bästa ledar- och chefsegenskapen det är att få andra människor att växa.”

Alla områdeschefer är noga med att påpeka att rektors ledarskap är enormt viktigt samtidigt som det ställer stora krav på rektor. Rektors uppgift är att förena de statliga och kommunala uppdragen och skapa förutsättningar för verksamheten. Flera områdeschefer menar därför att det handlar om just förmågan att leda andra, en förmåga som beskrivs grunda sig i engagemanget och viljan att verkligen praktisera ledarskap. Rektors ledarskap ska inbegripa att entusiasmera, engagera och skapa inre motivation hos lärare för att de i sin tur ska kunna leda eleverna. En områdeschef menar att egenskapen att kunna få andra människor att växa är den allra bästa chefsegenskapen som finns.

”Det handlar ju också om att förstå komplexiteten, för det är mycket som händer på en skola och lärarna har komplexa uppdrag så rektor behöver ha en förtrogenhet i verksamheten tänker jag och kunskap om styrdokumentet. Man måste ju kunna läroplanen, man måste kunna skollagen, man måste veta vad som krävs. Sen blir det ett dilemma genom att vi idag fokuserar på, oftast kommer ju rektor från den pedagogiska verksamheten och kan inte ekonomi, kan inte personaljuridik alltså den här formalian, hur hanterar man personal?”

Alla områdeschefer betonar komplexiteten det innebär att vara rektor och att uppdraget i sig ställer krav på flertalet kompetenser inom en rad olika områden. En av områdescheferna menar att rektorsuppdraget i dagsläget är omöjligt eftersom det inte går att arbeta både operativt och strategiskt samtidigt som både de statliga och kommunala uppdragen ska genomföras. Flera av områdescheferna säger att det krävs enormt mycket arbete för att förena ansvaret för den pedagogiska verksamheten med alla administrativa uppgifter som rektor ska ansvara för. De administrativa delarna beskrivs bland annat bestå i rekrytering av lärare, ekonomiskt ansvar för hela verksamheten, arbetsmiljöfrågor, juridiska frågor samt personalansvar. En områdeschef menar på att bara antalet mail som inkommit under en dag kan uppgå till 70 stycken. Dessutom är det flera som säger att det finns så många aspekter att ha i åtanke som rektor och att det därför är viktigt att kunna strukturera upp arbetet och praktisera ett tydligt och kommunikativt ledarskap. I övrigt beskrivs även att det krävs mod att våga fatta beslut för verksamheten, även beslut som inte kommer att gillas av omgivningen. Det administrativa arbetet som ingår i rektorsuppdraget nämns av alla områdeschefer i någon bemärkelse, men det framgår inga uttryckliga krav gällande de administrativa områdena även om det anses meriterande. Det beskrivs istället vara önskvärt att ha ekonomiska kunskaper, tycka om att läsa lagtexter, intressera sig för arbetsmiljöfrågor och gärna ha erfarenhet av att ha arbetat med dessa områden. Flera

anser dock att denna del är något som går att lära sig, förutsatt att man som person har viljan och engagemanget som krävs.

4.1.2 Erfarenhet

”Jag säger ju det man måste ju få börja nånstans[!] och då kan man ju inte kanske ha erfarenheter just i det yrket men du kanske har en annan erfarenhet. Du kanske har varit ledare på något sätt eller du kanske har jobbat i någon organisation där du har tagit ett visst ansvar. Det är ju också ett sätt att ha skaffat sig erfarenhet. Men kanske inte just inom det här.”

Vad det gäller definitionen av begreppet erfarenhet och vilken erfarenhet som krävs för att bli rektor så skiljer sig uppfattningarna bland områdescheferna. De allra flesta avser arbetsrelaterad erfarenhet från tidigare arbeten. När områdescheferna efterfrågar erfarenhet i samband med rekrytering av rektor så inbegriper det inte att man tidigare måste ha arbetat som just rektor. Ingen av områdescheferna anger detta som ett krav utan endast att det är meriterande. Däremot krävs det att man har någon form av erfarenhet från en ledande befattning för att klara av arbetet som rektor. Allra helst ser områdescheferna att denna erfarenhet kommer ifrån en ledande befattning inom offentlig sektor och gärna inom pedagogisk verksamhet, eftersom detta underlättar förståelsen för hur det är att arbeta i en politiskt styrd organisation. Grundläggande enligt alla områdeschefer är vad som anges i skollagen (SFS 2010:800), någon form av erfarenhet från arbete i en pedagogisk verksamhet.

”Jag menar det här med att jag inte har med att man ska ha gått rektorsutbildningen för det kan ju finnas såna[!] som bara för att man är ung och oerfaren så behöver ju inte det betyda att man inte e, man kan ju ha väldigt stor potential och då utesluter man ju den ur gruppen.”

Det är flera områdeschefer som ställer sig positiva till att låta mer oerfarna kandidater prova på arbetet som rektor. Några menar att det kan vara till fördel att rekrytera unga, oerfarna kandidater till rektorstjänster eftersom en person som saknar erfarenhet anses vara enklare att forma än de som har lång erfarenhet och ett invariant arbetsmönster. En annan områdeschef framhåller däremot att det som oerfaren rektor är väldigt lätt att vara snar till beslut och att erfarenhet vidgar vyerna och ger mer eftertänksamma beslut. Däremot är erfarenheten som efterfrågas relaterad till vilken skola anställningen som rektor gäller. Det påtalas bland annat att till en skola som är relativt problemfri och har en lärarkår med erfarna lärare så kan det istället vara fördelaktigt med en mer oerfaren rektor som bidrar med nya infallsvinklar.

"Det är ju där människan jag har framför mig kommer in jag menar du kan ha väldigt mycket livserfarenhet som är väldigt värdefull på just den skolan jag rekryterar till, så det är inte bara det formella. Cv:n är ju en sak, du kan ju ha läst allt du ska gått på alla kurser du ska och du kan ha vart rektor i tio år och inte passa. Sen kan du inte ha gått en enda kurs, inte ha vart rektor och passa"

Sedan finns det de områdeschefer som betraktar erfarenhet som något som skaffas genom livet. Områdeschefen ovan menar att det inte finns någon garanti för att du är lämplig som rektor bara för att du har rätt meriter och en lång erfarenhet. En kandidat som är oerfaren kan ibland vara bättre lämpad som rektor på en viss skola än någon med längre erfarenhet. Problematiken beskrivs dock ligga i att kunna motivera varför en oerfaren kandidat väljs framför en med längre erfarenhet. De allra flesta är dock eniga om att erfarenhet är kopplat till ålder, att ju äldre du är desto längre erfarenhet har du generellt sett av naturliga skäl. En områdeschef säger dock att erfarenhet inte alls behöver vara kopplat till ålder eftersom du inte behöver ha tillgodogjort dig erfarenheten och då är den ändå inte mycket värd.

4.2 Urvalsprocessen

4.2.1 Magkänsla

"Viktigaste besluten fattar jag med hjärtat eller med magen. Det är också viktigt du, ska alltid gå på din magkänsla. Det kollar jag också när jag har mina intervjuer"

När tillvägagångssätt vid urvalsprocessen behandlas under intervjun så framträder områdeschefernas olika ställningstagande gällande bedömning och urval. En övervägande majoritet omnämner *magkänsla* som en viktig faktor att beakta vid urvalet, om än i olika utsträckning. Andra menar däremot att magkänsla är något subjektivt och farligt och absolut inte är något som bör ligga till grund för bedömning av kandidater vid urval.

Flera områdeschefer säger att de har gjort sina bästa rekryteringar baserat på magkänsla. Samtidigt finns det de som ställer sig frågande till vad magkänsla egentligen innebär. Vissa menar att det väl är precis som vilken känsla som helst, en uppfattning som skapas om en människa vid ett möte. En annan områdeschef säger att känslan är viktig eftersom rektorn som anställs måste fungera med övriga på skolan, samtidigt som rektorn måste passa ihop med områdeschefen för att arbetet ska fungera. Områdeschefen säger även att det är naturligt att inte vilja anställa ett arbetsmiljöproblem för sig själv.

"Jag brukar alltid ta med den känslan också ... Man måste också vara väldigt medveten om att det får inte vara den där magkänslan att det känns väldigt bra för att den här personen kanske liknar mig och har dem egenskaperna som jag tycker är bra, det ska man passa sig för"

Även om det är flera som beskriver magkänslan som oerhört viktig så påtalas även hur viktigt det är att vara medveten om vad det är magkänsla egentligen säger. Det är flera av områdescheferna som påpekar det centrala att i att hålla sig så objektiv som möjligt vid intervju så att ingen kandidat diskrimineras. Det finns de kandidater som är verbala och duktiga på att bli intervjuade vilket gör att de kanske framstår som någon de i själva verket inte är. Här säger flera områdeschefer att de genom att förhålla sig medvetna om magkänslans subjektivitet, enkelt kan avgöra om det känns ärligt eller inte. Vidare anses magkänslan utgöra en del av urvalsprocessen, en form av bedömningsunderlag som vägs in i den slutgiltiga bedömningen.

"Själva urvalet och själva rekryteringen bygger mest på min känsla av vad jag tror liksom, över vilken kompetens jag är ute efter. Jag känner mig inte alls orolig för jag är ganska säker på att jag kommer att veta vad jag vill ha kan jag säga"

Ovanstående områdeschef anser att behoven redan har utretts när det är dags att rekrytera en rektor, man har skapat sig en uppfattning kring vilka kompetenser som bör efterfrågas. Andra beskriver detta som att en tydlig kravprofil är utformad, genom detta är det inga tvivel om vilka kompetenser eller erfarenheter som krävs. Kravprofilen utgör, enligt flera områdeschefer, grunden i hela rekryteringen då de utgår från denna både vid annonsering, intervju och vid det slutgiltiga urvalet. Kraven är fastställda och så länge man förhåller sig till dessa undviks även diskriminering samt att det blir enklare att motivera valet av en viss kandidat. Flera poängterar att det är betydligt lättare att veta om man har hittat rätt person om man från början är på det klara med vad det är man söker hos kandidaten.

"Om du frågade mig för tio år sen så trodde jag mycket mera på magkänsla men så har jag lärt mig att den är livsfarlig, du kan ha rätt men du kan också ha fel, ja, lika övertygad är du båda gångerna"

Som tidigare nämnts så finns det de som menar att magkänslan är livsfarlig, att träffsäkerheten är alldeles för låg varför det är lätt att det blir en felrekrytering i slutändan. Denna områdeschef anser det vara riskabelt att följa magkänslan då den kan ge upphov till stora kostnader om det blir en felrekrytering.

4.2.2 Assessment center

"Jag skulle ju egentligen vilja att det vore obligatoriskt, ja ... evidensen säger ju inte det att du upptäcker alla svagheter precis hos en person men det är ju ändå så att du sållar ju verkligen bort, du grovsållar ju i alla fall bort dem som är gravt olämpliga det gör man, det säger nog evidensen kring såna[!] här Assessment centers. Jag tycker man skulle använda det utan undantag egentligen --- Om man ser till vad en felrekrytering kostar, så är ju ett Assessment center som en investering betraktat en väldigt liten utgift tycker jag"

Assessment center var nästa urvalsinstrument som framkom när områdescheferna delade med sig av sina tankar kring urvalsprocessen. En områdeschef anser att det borde vara obligatoriskt att använda sig av metoden Assessment center. De allra flesta områdeschefer är dock relativt tveksamma till att använda sig av metoden. Vissa menar att de eventuellt kan tänka sig att använda Assessment center om det är så att det vid urval kvarstår två kandidater som de har svårt att avgöra mellan. Tilltron till själva metoden i sig, eller snarare resultatet utav den, är däremot låg. Flera områdeschefer menar att det inte säger så mycket om hur du kommer att klara av arbetet som rektor genom att mäta en kandidat utefter fastställda kompetenskriterier.

"Jag tar det för vad det är, jag säger det inte helt men jag skulle aldrig liksom sätta min tilltro till det"

En av områdescheferna menar att det är många faktorer som bortses ifrån, samt att det finns de rektorer som fått toppresultat på Assessment center men som sedan absolut inte fungerat bra som rektorer i verkligheten. Vidare påstår ett par områdeschefer att vissa kandidater är medvetna om *vad* som testas vilket kan leda till bias i resultaten.

"Dyrt är det i alla fall... Nej, jag är väldigt skeptisk mot att hålla på och testat människor vid: För att jag menar en del människor är ju väldigt bra på när man, det är ju inte skarpt läge vid dem tillfällena ... sitta där och prata med vuxna liksom och låtsas men jag menar när det blir skarpt läge det är ju något helt annat att kunna ta människor o alltså föräldrar som är i affekt o barn som är i affekt, det mäter du ju inte där, det kan du ju inte få fram".

Likt ovanstående områdeschef är det många andra som anser att Assessment center är en kostsam metod för personbedömning och att detta endast används när det är nödvändigt. Det påtalas även att dessa fabricerade situationer, som söker efterlikna verkliga situationer, egentligen inte säger något om hur kandidaten reagerar när det är skarpt läge. Flera av områdescheferna är på det oklara med i vilken utsträckning Assessment center ska användas. En områdeschef säger att de i den förvaltningen ska använda Assessment center vid rekrytering, men tillägger att det är en sanning med modifikation. Överlag är det få av områdescheferna som anser sig vara i behov

av Assessment center för att rekrytera en rektor. Däremot framhålls att metoden kan vara värdefull när det kommer till att utvärdera, en redan anställd rektors, utveckling.

4.2.3 Mercuri Urval

”Jag gillar deras sätt att jobba för dem hjälper till med den här nulägesanalysen --- Det är en helt annan testning än vad CLU gör ... de tittar inte bara på individens förmågor utan de matchar individens förmågor med platsen. CLU testar individens förmågor, oavsett alltså kontexten, olika personer kan passa olika bra i olika sammanhang och det är klart att det åvilar ju ett stort ansvar på oss då som områdeschefer att klara av den här matchningen”

Det framgår även att det finns externa aktörer som kan tillgås vid rekrytering. Mercuri Urval beskrivs besöka nyckelpersoner på skolan dit en rektor ska rekryteras, för att bilda sig en uppfattning kring skolans behov. Vidare anges att Mercuri Urval utför intervjuer, testning samt tar referenser och lämnar bedömningar kring kandidater. Detta uppges kosta ungefär det samma som vid testning med Assessment Center vid CLU.

4.3 Förändringar för framtiden

”Sen tycker jag att det är jätteviktigt att vi måste försöka inför biträdande rektorer igen så att det blir en mer lagoma[!] steg att ta. Steget är lite för stort, eller ganska mycket för stort från lärare”

När förändringar inför framtiden kommer på tal så nämner flera områdeschefer att det är viktigt att införa fler ”steg” i skolan, det vill säga att flera nivåer måste införas. De titlar som omnämns är biträdande rektor och tillförordnad rektor. En områdeschef beskriver att det skulle möjliggöra för yngre personer att bli rektor om det infördes fler nivåer, från exempelvis lärare till rektor. En biträdande rektor, vilket är den titel som är mest omnämnd bland områdescheferna skulle då kunna få chansen att växa in i rollen som rektor. En av områdescheferna anser att rektor kan ägna sig åt mer strategiskt arbete medan biträdande rektor kan arbeta på ett operativt plan. Samma områdeschef menar även på att en sådan fördelning möjliggör rektors uppdrag.

”Det allra bästa sättet e att introduceras i yrket bit för bit och sen har jag läst forskningsresultat som visar att, på vilket sätt vi lär oss ledarskap jo vi gör det främst genom att härma... Vi behöver förebilder precis som vi, som vi som barn lär oss av våra föräldrar... Vi lär oss genom att härma och det gör man även som vuxen när man lär sig ledarskap. Och därför måste man ju få en chans att härma utan att det är skarpt läge så att säga och

därför tror jag på biträdande idag... Skolan har ju vart ganska konstig på det sättet att den varit så platt att du går direkt från lärare, det är ju en gammal gammal tradition. Så ja, jag tror på en mer hierarkisk skola absolut.”

Det är en allmän uppfattning bland områdescheferna att biträdande rektorer bör införas i skolan igen, bland annat för att ge unga personer en chans att komma in i yrket men även för att underlätta rektorsuppdraget. Detta möjliggör även för personer som eventuellt är intresserade av en framtid som rektor att prova på yrket, fast utan att behöva ta allt det ansvar som rektorsuppdraget innebär.

”Sen kanske du behöver skapa andra förutsättningar, du kanske behöver skapa förutsättningar så att en ensamstående mamma kan bli rektor, det kan hon ju inte idag. Utan du kanske måste ge dem förutsättningarna att du har så mycket administrativt stöd så att en kvinna som är ensamstående med två små barn kan bli rektor. Det är kanske det också, att det inte e några omöjliga uppdrag.”

Det är många av områdescheferna som pekar på att det måste skapas förutsättningar för fler personer att bli rektor. Flera av områdescheferna vittnar om ett komplext, tufft uppdrag som är enormt tidskrävande och inte alls förenligt med familjelivet. Genom att stötta upp de områden som kan tänkas behöva stöttning möjliggörs för fler kandidater att söka till rektorstjänsterna, vilket även beskrivs öka rekryteringsunderlaget och därmed även chanserna till att finna rätt person för uppdraget.

”Det finns ju väldigt mycket krav som en chef ska kunna och besitta och där är det ju då otroligt viktigt att det finns bra stödpersoner i en förvaltning, för lämnas rektor för ensam i detta så funkar det ju oftast inte. Och här finns ju kritiken då som du säkert har hört talas om vi säger att vi måste stärka det pedagogiska ledarskapet och då menar vi ju egentligen att rektor ska jobba med verksamhetsutvecklingen alltså att stötta sina lärare, planera och ha framförhållning för vad skolan behöver göra för att liksom bli ännu bättre, bemöta föräldrar, informera föräldrar alltså hela den, det är ju en jättestor uppgift och samtidigt som vi drar in dem mer och mer också i den kommunala byråkratin.”

Det är ett flertal områdeschefer som menar att olika former av stöd är viktigt för att lyckas uppnå en god rektorsförsörjning i Göteborgs stad. Stödet borde finnas tillgängligt både för dem som områdeschefer för att de på bästa sätt ska klara av att stötta rektorerna, liksom för rektorer så att de kan utföra sitt uppdrag och fokusera på den pedagogiska delen av verksamheten.

”Det är en sak att gömma sig bakom alla checklistor och dokument och det är en sak att se människan. Alltså det får ju inte bli flummigt utan det måste ju ändå, jag måste ju kunna motivera och det är ändå bra det

ska jag ju kunna göra i Göteborgs stad men jag tycker att det finns en övertro till, återigen då, dokument handlingsplaner och listor. Det kan bli väldigt fel om du bara följer det och inte har fattat grejen.”

Det är en allmän uppfattning bland områdescheferna att det finns mängder av mallar och checklistor att tillgå vid rekrytering, dock är det knappt någon som säger sig använda dessa stöddokument då det anses för tidskrävande. De flesta säger sig ha utformat egna frågemallar till intervjuer eftersom de vill ställa frågor som de själva anser är relevanta att ställa för rektorstjänsten. Flera områdeschefer menar på att det finns aspekter att beakta vid rekrytering som går bortom alla mallar och checklistor, att ingen rektorstjänst är den andra lik varför kraven ständigt måste anpassas för att stämma överens med rådande behov. Det är dags att tänka utanför ramarna, att sträva efter likvärdighet inte likformighet enligt en områdeschef som även menar att det råder en sådan dokumentations- och rapporteringshysteri idag, att det produceras så mycket fina ord men att det saknas en verklighetsförankring.

5. Diskussion

Detta kapitel knyter samman studiens syfte, frågeställningar och resultat från föregående kapitel. Mot bakgrund av den teoretiska referensramen i kapitel två förs en diskussion som sedan ligger till grund för en vettig slutsats.

Till grund för diskussionen som här kommer att föras ligger studiens syfte som är att beskriva områdescheferns uppfattningar kring vilka krav som måste uppfyllas för att anställas som rektor i Göteborgs stad, samt förklara hur rekryteringsprocessen av rektor i dagsläget går till. Ett ytterligare syfte med studien är att nyansera och klargöra hur begreppet ”erfarenhet” definieras av områdescheferna.

Diskussionen delas in utefter de frågeställningar som formulerats för studien:

- Vilka krav anser områdeschefer i Göteborgs stad att en kandidat måste uppfylla för att bli aktuell för en rektorstjänst vid rekrytering?
- Hur beskriver områdeschefer att rekryteringsprocessen av rektor i Göteborgs stad går till?
- Vilka förändringar anser områdeschefer vara nödvändiga för att säkra en god/hållbar rektorsförsörjning de närmaste åren?

5.1 Vem kan bli rektor?

- Vilka krav anser områdeschefer i Göteborgs stad att en kandidat måste uppfylla för att bli aktuell för en rektorstjänst vid rekrytering?

Det absoluta kravet som ställdes av områdescheferna var vad som anges i skollagen; som rektor måste du vara en person som genom utbildning och erfarenhet har pedagogisk insikt (SFS 2010:800). För att underlätta rektorsarbetet ansåg områdescheferna att en lärarexamen var att föredra, då det gynnar den pedagogiska insikten vilket i sin tur gör det enklare att ta sig an uppdraget som rektor.

Om man betraktar de krav som sedan angavs för att ens bli aktuell för en rektorstjänst så framgår det att kraven specificeras och fastställs utifrån den roll och uppdrag som rektor har, vilket i praktiken innebär allt ifrån ekonomi, personalfrågor liksom planering av den pedagogiska verksamheten. Alla beskrivningar som ges kring rektors roll och uppdrag på skolan bidrar till en

förståelse kring yrkets komplexitet. Det var stora likheter i uppfattningen kring den sociala förmågan liksom förmågan att hantera sociala interaktioner, en rektor utsätts dagligen för flertalet sociala kontakter med både föräldrar, elever och lärare. Goffman (1956) menar att vi försöker kontrollera intrycket vi förmedlar till andra genom att projicera hur vi vill att situationen ska definieras. En rektor måste finnas till för många, i många olika situationer vilket ställer stora krav på ledarskapet och förmågan att axla de olika roller som krävs.

Det framgick klart och tydligt vikten av att kunna leda andra, att få andra människor att utvecklas samtidigt som det poängterades att rektors ledarskap är enormt viktigt för skolan. Rektor är ytterst ansvarig för *allt* som händer på skolan vilket leder till kravet om att klara av att arbeta under tuffa perioder, där alla dina förmågor kan komma att sättas på prov. Det absolut viktigaste i rektorsuppdraget är att kunna hantera vad som omnämns som rektors ”dubbla uppdrag”. Skolverksamheten styrs från både statlig och kommunal nivå och det är upp till rektor att förena dessa uppdrag genom att fastställa mål och strategier för verksamheten (SKL 2013). Finns det så många kvalificerade kandidater kan man undra?

I skollagen (SFS 2010:800) anges erfarenhet som ett krav för att få anställas som rektor, eller snarare att genom erfarenhet ha förvärvat en pedagogisk insikt. Tolkningarna kring begreppet erfarenhet varierade en del, där vissa av områdescheferna ansåg erfarenheten betyda arbetslivserfarenhet och då gärna i ledande befattning och ännu hellre inom skolområdet. En del områdeschefer var desto mer fokuserade på vad erfarenheten *inte* innebar, där flera menade att gedigen erfarenhet inte betyder att du kommer att klara av rektorsuppdraget eftersom det är svårt att avgöra vilken kunskap erfarenheten har bidragit med (Lindelöw 2008, s. 50). Vad som kan betraktas som mest intressant var att flera områdeschefer var positiva till unga, oerfarna kandidater men däremot såg de helst att dessa fick börja som biträdande rektor något som förekommer i mindre utsträckning idag även om det är på införsel igen. Erfarenhetsbegreppet framstår som kopplat till ålder för områdescheferna, dock var flera noga med att poängtera att de inte diskriminerar på grund av ålder.

5.2 Urvalet i praktiken

- Hur beskriver områdeschefer att rekryteringsprocessen av rektorer i Göteborgs stad går till?

När det gäller förfarande vid urval i rekryteringsprocessen framgår det att det finns två skilda läger bland områdescheferna. Vissa anser att Assessment center borde vara obligatoriskt i

Göteborgs stad vid alla rektorsrekryteringar för att undvika kostnaderna som en felrekrytering kan innebära. Vid rekrytering på chefsnivå är det viktigt att undvika felrekrytering till följd av att chefer har större ansvarsområden och befogenheter och påverkar övriga medarbetare i större utsträckning. Metoden har hög prognostisk validitet samtidigt som objektiviteten anses vara god (Lindelöw 2008, s. 19-20; Kahlke & Schmidt 2002, s. 16). Däremot så finns det de områdeschefer som menar att de inte riktigt vågar lita på resultaten från Assessment center, utan snarare ser det som ett verktyg att använda då två likvärdiga kandidater finns kvar. Mercuri Urval nämndes som ett alternativ till Assessment center då de erbjuder ett annat koncept där de gör en matchning mellan kandidatens förmågor och skolan, något som underlättar då denna matchning annars måste göras av områdeschefen.

Det andra lägret, som består av en övervägande majoritet, framhåller istället magkänslan som ett av de bästa verktygen vid urval. Det är flera som uppger att det vet vad de söker hos en kandidat och att de känner av ganska omgående vid anställningsintervjun om det är så att kandidaten är rätt person för uppdraget. Flera uppger att de har gjort sina bästa rekryteringar någonsin baserat på just magkänslan och att den är något som man bör ha i åtanke vid varje intervju, på så vis vägs magkänslan in i bedömningen av kandidaten. I de flesta fall kan magkänslan ses som ett komplement till andra former för bedömning som Assessment eller referenstagning. Det finns flera som menar att man måste ha en medvetenhet när det kommer till magkänslan så att man inte gör urval på felaktiga grunder. Eftersom alla områdeschefer utgår ifrån en mall, även om den i vissa fall är utformad på egen hand så anses en semistrukturerad intervju vara av hög prognostisk validitet och säkerställer dessutom ett rättvist förfarande (Kahlke & Schmidt 2002, s. 105, 133). En av områdescheferna säger dock att magkänslan är livsfarlig och absolut inte borde utgöra underlag vid personbedömning.

5.3 Förutsättningar för rektorsförsörjning

- Vilka förändringar anser områdeschefer vara nödvändiga för att säkra en god/hållbar rektorsförsörjning de närmaste åren?

Inför framtiden uttrycker områdeschefer en vilja om att införa flera nivåer inom skolan för att underlätta för rektor att utföra sitt arbete, och fokusera mer på det strategiska ledarskapet än det operativa. Genom att införa bland annat biträdande rektor igen är tanken att arbetet ska kunna fördelas mellan rektor och biträdande rektor. På så sätt får personer som önskar prova på rektorsyrket en chans att göra det utan att behöva ha det yttersta ansvaret för verksamheten, samtidigt som det möjliggör för yngre och mer oerfarna personer att växa in i rollen som rektor.

En biträdande rektor får dessutom möjlighet att sätta sig in i arbetet och lära sig utav rektor, vilket framhålls vara gynnande eftersom man genom att härma andra kan lära sig om ledarskapet.

Vidare måste det skapas förutsättningar för kandidater som i dagsläget inte blir aktuella till rektorstjänster, exempelvis ensamstående mödrar med små barn. De tankar som förmedlas gör gällande att skapa mer administrativt stöd åt rektor och på så vis göra det möjligt även för de med familj att kunna ta sig an uppdraget. Om rektorsuppdraget blir mindre omöjligt tror områdescheferna att intresset för att bli rektor ökar.

Slutligen framkommer det även att, checklistor och mallar i all ära, men vad områdescheferna menar är viktigare är att se till människan som de har framför sig. Med detta menar de att det inte fungerar att rekrytera rektorer utifrån fastställda mallar med frågor. Därutöver påpekas att det i dessa tider råder hysteri kring att rapportera, dokumentera och producera mängder av texter som inte blir relevanta eftersom de saknar verklighetsförankring. Dessutom är tiden en aspekt, flera områdeschefer menar på att det är alldeles för tidskrävande att använda stöddokumentationen som finns att tillgå.

6. Slutsats

Väl framme vid detta avslutande kapitel är det dags att fråga sig vad allt som hittills har presenterats har lett till? Den som läser vidare får se! Diskussionen som fördes i tidigare kapitel kommer här att få ett avslut genom att leda fram till en slutsats.

Vad har vi då lärt oss av denna studie? Rektorns roll är komplex och omfattar en rad olika ansvarsområden. Rektorsuppdraget framstår som snudd på omöjligt och kraven som ställs på de kandidater som söker avspeglar alla de uppgifter som en rektor förväntas genomföra. Kraven är högt ställda och berör vitt skilda områden, just för att det är så rektorsuppdraget ser ut i dagsläget. De allra flesta områdeschefer är eniga om att ingen kan leva upp till alla krav som ställs varför kraven gällande den administrativa delen ofta är mer flexibla, det vill säga att kraven snarare kan betraktas som önskemål. Det grundläggande kravet kvarstår, vill du bli rektor så måste du uppfylla kraven om att genom utbildning och erfarenhet ha en pedagogisk insikt.

Vad det gäller erfarenhet så säger sig en del områdeschefer vara öppna för att låta yngre personer med mindre erfarenhet prova på rektorsyrket genom att vara biträdande rektor. Detta är dock inget som på något vis är praxis ännu men flera av områdescheferna önskar införa flera nivåer inom skolan, för att främja en god rektorsförsörjning i framtiden. Urvalsprocessen är i dagsläget grundat på, till största delen, subjektiva bedömningar i form av magkänsla vid intervjutillfällen vilket kan anses problematiskt för att säkerställa en rättvis urvalsprocess. Samtidigt framgår det av studien att tester genom Assessment center inte kan garantera att det blir en bra matchning mellan kandidat och rektorstjänst, även om denna metod anses vara klart mer objektiv än magkänslan.

Hur kan vi då arbeta för att säkerställa att de rektorer som avgår i pension inom sju år får bra efterträdare? Det är dags att tänka utanför ramarna. Kanske spelar det ingen större roll huruvida urvalet sker genom tester, magkänsla eller vad det nu än må vara för urvalsinstrument man använder?

Min slutsats är att problemet inte ligger i rekryteringsprocessen som sådan, inte heller hos områdescheferna som rekryterar, utan problemet består snarare i rektorsuppdraget i sig. Områdescheferna måste få de resurser som krävs för att kunna skapa förutsättningar för fler personer att bli rektor. Om rektorsuppdraget görs möjligt, genom införande av biträdande rektor eller genom administratörer, samtidigt som det finns stöttning från förvaltningen så finns det alla

möjligheter att mildra effekterna av pensionsavgångarna. Med tanke på att kraven är formulerade utefter hur rektorsuppdraget ser ut i dagsläget så kommer även dessa att kunna landa på en mer rimlig och uppnåelig nivå än idag.

7. Källförteckning

André, M. (2012). Rektor – jobbet ingen vill ha. *Chef.se*, 3 mars.

<http://chef.se/rektor-jobbet-ingen-vill-ha/>

Anonymitetsutredningen (2012). *Aidentifiera jobbansökningar – en metod för mångfald* (SOU 2005:115). Stockholm: Finansdepartementet.

<http://www.regeringen.se/sb/d/5266/a/55708>.

Arbetsmiljöverket (2011). *Rektorers Arbetsmiljö: En tillsynsinsats genomförd av Arbetsmiljöverket (AV), distriktet i Göteborg under 2009 och 2010*. Göteborg: Arbetsmiljöverket.

http://www.av.se/dokument/Press/Rektorers_arbmil.pdf

Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2., [rev.] uppl. Malmö: Liber

Goffman, Erving (1956). *The presentation of self in everyday life*. Edinburgh: University of Edinburgh Social Sciences Research Centre

Gustavsson, B. (2010). *Generationsväxlingen på arbetsmarknaden: i riket och i ett regionalt perspektiv*. Stockholm: Arbetsförmedlingen.

http://www.arbetsformedlingen.se/download/18.76f5f98912bedd96d0780001859/generationsvaxlingen_rapport.pdf

Göteborgs stad 1. (u.å.). *Rekrytera chefer*. Göteborg: Göteborgs stad.

<http://www.kvalitet.goteborg.se/processer/PA%20Publik/index.html#/model=b1afcb27-0055-4219-8106-e8c0ab5a341a>

Göteborgs stad 2. (u.å.). *Utforma rekryteringsunderlag*. Göteborg: Göteborgs stad.

<http://www.kvalitet.goteborg.se/processer/PA%20Publik/index.html#/model=82f3ae06-a2ee-4bca-af72-953ec399b9fc>

Göteborgs stad 3. (u.å.). *Urval kandidater*. Göteborg: Göteborgs stad

<http://www.kvalitet.goteborg.se/processer/PA%20Publik/index.html#/model=30c8e33c-e314-4975-9511-549b7d189147>

Göteborgs stad 4. (u.å.). *Bedöm och anställ kandidat*. Göteborg: Göteborgs stad

<http://www.kvalitet.goteborg.se/processer/PA%20Publik/index.html#/model=965cf80c-a105-4f14-a5ec-b62dbffbfb91>

- Heidegren, C. & Wästerfors, D. (2008). Den interagerande människan. Malmö: Gleerups
- Herlofson, J. (1984). Organisationsteori – en bakgrund. I Granberg, O. (red.) (1984). Chefsplanering. Stockholm: Natur och kultur, ss. 78-84.
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). Den kvalitativa forskningsintervjun. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Institutet för arbetsmarknads – och utbildningspolitisk utvärdering (IFAU) (2012). Rektors betydelse för skola, elever och lärare. Uppsala: IFAU.
<http://www.ifau.se/Upload/pdf/se/2012/r-2012-15-Rektors-betydelse-for-skola-elever-och-larare.pdf>
- Ledarna – Sveriges chefsorganisation (2013) *Den borttappade generationen: Om 48 pensionerade chefer per arbetsdag och bristen på unga ledare* (Ledarnas framtidsbarometer: 2013). Stockholm: Ledarna - Sveriges chefsorganisation.
http://www.ledarna.se/Documents/Rapporter/Chefsbarometer/ledarnas_framtidsbarometer_2013_den_borttappande_generationen.pdf
- Lindelöw, M. (2008). Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden. 1. utg. Stockholm: Natur och kultur
- Lindström, L. (2012). Ingen brist på sökande till chefsjobb. Göteborg: Göteborgs stad.
<http://www4.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyPublicerade/080F87E92A0EFEE8C12579C0004E8FA6?OpenDocument>
- Mårdberg, B. (2008). *Kvalitetssäkring av Göteborg stads Assessment Center för urval av operativa och strategiska chefer*.
[http://www4.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyFilArkiv/RapportAssessmentCenter07.pdf/\\$file/RapportAssessmentCenter07.pdf](http://www4.goteborg.se/prod/sk/ledarsida/dalis2.nsf/vyFilArkiv/RapportAssessmentCenter07.pdf/$file/RapportAssessmentCenter07.pdf)
- Personalstrategiska enheten. *Rekryteringsordning inom Göteborgs Stad samt stödtext*. Göteborg: Stadskansliet
<http://www.kvalitet.goteborg.se/processer/PA%20Publik/GöteborgsDokument/Rekrytering/Checklista%20omplacering.pdf>
- Stadsledningskontorets Faktablad Enhetschefer 2013. 2014-03-31.
- Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (2011). *Förhoppningar och farhågor: hos framtida chefer i kommunerna*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/7164-717-7.pdf?issuusl=ignore>

Sveriges Kommuner och Landsting (2013). *Rektor – möjligheternas chefsjobb*. Stockholm: Sveriges Kommuner.

<http://webbutik.skl.se/bilder/artiklar/pdf/5305.pdf?issuusl=ignore>

Wallenberg, J. (2004). *Hur kan kommunerna bli bättre arbetsgivare?: ett försök att utveckla kommunal arbetsgivarpolitik*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

http://nile.lub.lu.se/arbarch/aio/2004/aio2004_02.pdf

8. Bilagor

1: Intervjuguide 1

2: Intervjuguide 2

3: Rekryteringsordning

4: Kompetenskriterier chefer i Göteborgs stad

5: Förfrågan intervju

Bilaga 1 - Intervjuguide 1

Intervjuguide för semistrukturerad intervju – områdeschefer

Innan intervjun inleds görs en kort presentation av mig själv, min utbildning och roll i studien. Studiens syfte beskrivs och samarbetet med specialiststaben för HR-utveckling i Göteborgs stad redogörs för. Respondenten meddelas att intervjun utförs i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska principer varpå de fyra huvudkraven kortfattat klargörs (informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet). Respondenten ges möjlighet att ställa eventuella frågor innan intervjun påbörjas.

Intervjun

Respondenten ombeds (om möjligt) att använda sig utav sin senaste rekrytering av rektor som referensram/ utgångspunkt när frågorna besvaras. Poängtera att intervjun genomgående gäller rekrytering av befattningen rektor.

- Namn?
- Ålder?
- Högsta utbildningsnivå?
- Nuvarande befattning?
- Hur länge har du haft nuvarande befattning?
- Hur många år har du haft en chefsbefattning?
- Kan du beskriva kravprofilen för en rektor? Vilka kompetenser/egenskaper krävs?
Varför?
- Vilken erfarenhet krävs? Anser du att något saknas i kravprofilen? Något som kan tas bort?
- Kan du beskriva hur rekryteringsprocessen går till? Vilka metoder/verktyg används?
Varför? På vilket sätt?
- Kriterier för rekrytering av rektorer? Utgår du från kriterier angivna i policydokument?
Vad anser du om dessa?
- Det finns olika former av stöd att tillgå (dokument samt stödfunktioner) – använder du dig av dessa vid rekrytering? På vilket sätt? Är dessa ett bra stöd vid rekrytering?
Varför/varför inte – kan du beskriva?

- Kan du beskriva hur annonserna utformas? Vad anser du om annonserna? Om utformningen?
- Är beskrivningarna i annonserna rimliga/samstämmiga med rektorsarbetet i praktiken?
- Kan du beskriva dina reflektioner om ansökningarna? Upplever du att ansökningarna motsvarar förväntningarna på kravprofilen?
- Vad anser du om rekryteringsunderlaget kravprofilen ger upphov till? Tillräckligt? Kan du utveckla?
- Hur upplever du att den senaste rekryteringen gick? Snälla berätta! Blev det som du förväntade dig? Varför/varför inte?
- Vad är dina uppfattningar kring begreppet erfarenhet?
- Vad innebär erfarenhet enligt dig? Vad syftar du på om du efterfrågar erfarenhet vid rekrytering av en rektor? Erfarenhet av vad då (skolverksamhet, pedagogik, ledarskap, livserfarenhet)?
- Vilken betydelse har erfarenheten? Kan erfarenhet kompenseras? Är erfarenhet kopplat till ålder?
- Tycker du att rekryteringsprocessen, som den ser ut idag, beaktar alla aspekter hos den sökanden? Varför/varför inte? På vilket sätt?
- Upplever du att någon aspekt förbises? Vilken? Vad leder det till?
- Hur ser du på din roll som rekryterare?
- Vilken uppfattning har du om din roll? Om ansvaret rollen medför?
- Hur stor del av ditt arbete går ut på att rekrytera? Rimligt?
- Hur ser du på vidareutbildning/kurser etc. kring rekrytering? Hur ställer du dig?

Bilaga 2 - Intervjuguide 2

Intervjuguide för semistrukturerad intervju – utvecklingsledare HR

Innan intervjun inleds görs en kort presentation av mig själv, min utbildning och roll i studien. Studiens syfte beskrivs och samarbetet med specialiststaben för HR-utveckling i Göteborgs stad redogörs för. Respondenten meddelas att intervjun utförs i enlighet med Vetenskapsrådets forskningsetiska principer varpå de fyra huvudkraven kortfattat klargörs (informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet). Respondenten ges möjlighet att ställa eventuella frågor innan intervjun påbörjas.

Intervjun

- Namn?
- Ålder?
- Utbildningsnivå?
- Befattning? Kan du beskriva vad ditt arbete innebär?
- Hur skulle du vilja beskriva att rekryteringsprocessen går till?
- Vilka metoder/verktyg används? Varför?
- Anser du att rekryteringen går till på det sätt det är tänkt (i teorin)? Varför/varför inte?
- Kan du beskriva kravprofilen för en rektor? Vilka färdigheter/egenskaper krävs? Dina tankar
- Anser du att något bör förändras i kravprofilen? Vad? Varför?
- Vilken erfarenhet krävs? Varför? Utveckla gärna! Vad är dina uppfattningar kring begreppet erfarenhet?
- Vad innebär erfarenhet enligt dig? Erfarenhet av vad då (skolverksamhet, pedagogik, ledarskap, livserfarenhet)? Vilken betydelse har erfarenheten?
- Kan erfarenhet kompenseras? Är erfarenhet kopplat till ålder? Hur ser du på att erfarenhet efterfrågas vid rekrytering?
- Kan du beskriva annonserna? Vad anser du om annonserna? Om utformningen? Är beskrivningarna i annonserna realistiska?
-

- Tycker du att rekryteringsprocessen, som den ser ut idag, beaktar alla aspekter hos den sökanden? Varför/varför inte? På vilket sätt? Upplever du att någon aspekt förbises? Utveckla gärna!
- Hur ser du på rådande åldersfördelning bland rektorerna i Göteborgs stad? Upplever du att kandidatens ålder beaktas vid rekrytering?
- Hur skulle du beskriva den utveckling man eftersträvar inom området för rekrytering? Vilka förändringar kan tänkas genomföras? Vilka mål?
- Upplever du att områdescheferna är uppdaterade om utveckling/förändring som sker inom rekryteringsområdet? Säkerställs detta på något sätt?
- Finns det någon policy/krav gällande vidareutbildning efter att man tillträtt som områdeschef?
- Hur långt fram i tiden planerar man inför vid rekrytering?
- Vad är kostnaden för en rekrytering? Kostnaden för en felrekrytering?
- Upplever du att en hållbar chefsförsörjning säkras genom rådande förfarande vid rekrytering av rektorer? Varför/varför inte?
- Har du några råd att ge inför framtida rekrytering av rektorer?

Bilaga 3 - Rekryteringsordning

Rekryteringsordningen i Göteborgs stad

1. Omplacering enligt 7 § 2 stycket LAS
2. Stadigvarande förflyttning enligt § 6 AB
3. Deltidsanställdas önskemål om högre sysselsättningsgrad i enlighet med § 5 AB
(jfr 25a § LAS)
4. Företrädesrätt till återanställning enligt 25 § LAS och § 35 AB
5. Intern frivillig rörlighet inom Göteborgs Stad
6. Extern rekrytering

Bilaga 4 – Kompetenskriterier chefer i Göteborgs stad

	Operativ nivå	Strategisk nivå
Personliga ledarskapet	Påverka andra	
	Lyhördhet	
	Social säkerhet	
	Förändringsorientering	
	Mål- och resultatorientering	
	Analytisk förmåga	
	Helhetssyn	
Formella chefsskapet	Arbetsgivaransvaret	
	Intern & extern kommunikation	
	Juridik & ekonomi	
	Verksamhetsledning	

Bilaga 5 – Förfrågan intervju

Göteborg 2014-04-10

Till Dig som är områdeschef inom skola i Göteborgs stad

- Förfrågan om medverkan i en intervjustudie samt informationsbrev

Vilka faktorer ligger till grund för bedömningen av kandidater till rektorstjänster? Frågan är både aktuell och intressant att studera och jag hoppas på Din hjälp för att finna svar.

I studien som kommer att utföras i samarbete med specialiststaben för HR-utveckling i Göteborgs stad avser jag undersöka processen vid rekrytering av rektorer i staden.

Får jag lov att intervjua Dig gällande Ditt arbete med rekrytering av rektorer och om Dina tankar kring rekrytering? Jag planerar att intervjua totalt tio områdeschefer inom skola i Göteborgs stad. Målstyrt urval tillämpas där områdescheferna inom skola valts med anledning av de kunskaper och erfarenheter de antas ha inom området för rekrytering av rektorer.

En exakt tidsåtgång för intervjun är svår att ange eftersom intervjun är semistrukturerad, detta för att Du ska kunna utveckla svaren mer fritt och även ha möjlighet att dela med Dig av erfarenheter som är relevanta. En rimlig estimering är att intervjun tar ca 45-60 minuter att genomföra och den utförs genom ett personligt möte. För att säkerställa att all information tas i beaktning vid analysen, kommer intervjun att bandas. All information som Ni lämnar, liksom uppgifter kring Er person, kommer att avidentifieras för att Ni ska kunna vara anonyma.

Jag som ska genomföra studien heter Ann-Sofie Aspling och studerar på kandidatprogrammet i offentlig förvaltning, med inriktning mot ledning och styrning i offentliga organisationer, vid Förvaltningshögskolan – Göteborgs Universitet. För att erhålla en politices kandidatexamen krävs genomförandet av en studie, som presenteras i en rapport vid Förvaltningshögskolan. Studien är således ett examensarbete som utförs under handledning av handledare Iwona Sobis från Förvaltningshögskolan. Rapporten ska vara inlämnad senast i slutet på maj 2014.

Ditt deltagande är helt frivilligt och Du kan när som helst välja att avbryta intervjun eller avböja att besvara en fråga, utan vidare motivering varför. Jag vore dock tacksam om Du vill ställa upp på en intervju då Dina tankar är värdefulla för studien, liksom för förståelsen för

rekrytering av rektorer i Göteborgs stad. Om Du accepterar att ställa upp på en intervju så går det bra att meddela mig detta antingen via mail eller telefon.

Min tid är dedikerad denna studie så jag har därför inga problem med att anpassa mig efter Din kalender. Till följd av den tidsaspekt som omfattar studien skulle jag uppskatta att få träffa Dig så snart som möjligt.

Har Du några frågor gällande undersökningen så är Du välkommen att kontakta mig för mer information.

Med vänliga hälsningar

Ann-Sofie Aspling

Telefon: 0704-24 66 54

E-mail: annsofie_aspling@hotmail.com

Handledare: Iwona Sobis

Samhällsvetenskapliga fakulteten

Förvaltningshögskolan Göteborgs universitet

E-mail: iwona.sobis@spa.gu.se